

”Be og du skal få”

Hvordan opplever medarbeidere som leder seg selv å bli sett og anerkjent av ledelsen, og hvilke utfordringer kan oppstå hvis deres behov for anerkjennelse ikke dekkes?

Maren Skuterud Rasmussen

Master i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelig fakultet

Våren 2014

Forord

Dette er en Masteroppgave gjennomført ved det samfunnsvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Stavanger. Jeg har fulgt en toårig Masterutdanning i Endringsledelse ved UiS, 2012-2014.

Jeg har vært så heldig å blitt koblet på et Iris prosjekt. Det har vært en spennende og lærerik tid.

En stor takk til min veileder, Kari Anne Holte som med sin solide faglighet og entusiasme, som har hjulpet, støttet og løftet meg gjennom denne prosessen.

Sammendrag

Formålet med denne masterstudien har vært å undersøke om selvledelse og behovet for anerkjennelse kan stå i strid med hverandre i organisasjonen.

Målet har vært å belyse hvordan opplever medarbeidere som leder seg selv å bli sett og anerkjent av ledelsen, og hvilke utfordringer kan oppstå hvis deres behov for anerkjennelse ikke dekkes.

Metoden som er brukt i denne undersøkelsen er casestudie med kvalitative dybdeintervjuer.

Datainnsamlingen er gjort med 12 informanter i et eiendomsutviklingsfirma.

Resultatene fra undersøkelsen viser at som en konsekvens av bedriftens selvledelseskultur har det spunnet ut en be og du skal få kultur, fordi når medarbeidere leder seg selv ser ikke lederen hva de gjør, og de er nødt til å synliggjøre seg for ham og be om feedback og anerkjennelse for å få det.

Resultatene viser at det er et gap mellom det å måtte be om feedback og anerkjennelse og behov for gjensidig feedback og gjensidig anerkjennelse hos et klart mindretall, og det er sannsynlig at god kollegastøtte virker kompenserende da felleskapet tillegges stor vekt.

Utfordringene handler om å måtte selv ta initiativ, ikke verdsatt for ekstra innsats, ny og utrygg i rollen og grensesettingsproblemer.

Innhold

1. Innledning.....	6
1.1. Formålet med undersøkelsen.....	6
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3. Oppbygging av undersøkelsen.....	9
2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning.....	9
2.1. Selvledelse	9
2.1.1. <i>Selvledelse definisjon</i>	9
2.1.2. <i>Selvledelse i praksis</i>	10
2.1.3. <i>Overgangen til å bli selvleder</i>	11
2.2 Anerkjennelse.....	12
2.2.1 <i>Det grunnleggende psykologiske behovet for anerkjennelse</i>	12
2.2.2 <i>Anerkjennelse og feedback</i>	15
2.2.3 <i>Indre og ytre motivasjon</i>	16
2.2.4 <i>Forskjeller mellom teoriene i vektlegging av anerkjennelse og selvrealisering</i>	17
3. Metodekapittel.....	18
3.1 Valg av forskningsdesign.....	18
3.2 Beskrivelse av casebedriften.....	18
3.2.1 <i>kontekst</i>	18
3.2.2. <i>Deltakerne</i>	19
3.2.3. <i>Presentasjon av informantene i en modell</i>	19
3.3. Valg av metode og verktøy for analyse.....	20
3.4 Utførelsen av kvalitativ innholdsanalyse.....	21
3.5. Bruk av Excel.. ..	23
3.6. Etisk ansvar.....	23
3.7. Troverdighet og Kredibilitet.....	24
3.7.1 <i>Mål for å oppnå troverdighet</i>	24
3.7.2. <i>Kredibilitet</i>	24
4. Presentasjon av funn og resultater.....	27
4.1 Hvordan er selvledelse utformet i bedriften?.....	27

4.2 Hvordan opplever medarbeiderne å få anerkjennelse når de leder seg selv?.....	30
4.2.1 Selvledelse - en form for anerkjennelse i seg selv?.....	30
4.2.2 Tilbakemeldinger/feedback i forhold til målsetting.....	32
4.2.3 Bedriften har en "Be og du skal få"-kultur.....	33
4.3. Hvilke utfordringer har denne bedriften?.....	39
4.3.1 Det er funnet tre utfordringer i bedriften: Manglende grensesetting, frykt for å kommunisere egne behov og manglende evne til å se egne behov.....	40
4.3.2. Det er funnet en utfordring knyttet til ønsket om å bli verdsatt for ekstra innsats.....	43
4.3.3 Det er funnet en utfordringer knyttet til det å være ny og usikker på sin rolle.....	44
5. Diskusjon av funn.....	46
5.1. Selvledelseskultur.	47
5.2. "Be og du skal få"-kultur spunnet ut av selvledelseskultur.....	48
5.3. Utfordringer med en "be og du skal få kultur" spunnet ut av selvledelseskultur.....	52
5.3.1. Grensesetting, manglende evne til kommunisere og se egne behov.....	52
5.3.2. Ønske om å bli verdsatt for ekstra innsats.....	55
5.3.3 Ny og usikker på sin rolle.....	56
5.4 Styrker og svakheter ved funn.....	57
6.Konklusjon.....	58
7. Litteraturliste.....	59

1. Innledning

1.1. Formålet med undersøkelsen

Gjennom de siste hundre år har det vært økende forskning på ledelse, og om ulike måter å planlegge, organisere og utøve arbeidet på kan få konsekvenser for organisasjonens effektivitet (Martinsen, 2013). Det sentrale i tidligere forskning har vært tradisjonell ledelse, hvor leder stilen er preget av hierarkisk ledelse og autoritær styring (Yukle 2010, Martinsen 2013). Men den globale teknologiske utviklingen har fremtvunget store samfunnsmessige endringer for moderne organisasjoner. Noen av de mest fremtredende endringene har vært den økende utviklingen av globale markeder, økt konkurranse og fremvekst av kunnskapsbedrifter (Manz og Neck 2010, Manz og Sims 1995, jfr Wadel 2006:6). Den konkurranseorienterte styringen av arbeidssituasjonen medfører stort tidspress. Organisasjoner blir presset til å følge endringene for å kunne bevare og forbedre konkurranseevnen på markedet (Thompson 2013). Med fremveksten av kunnskapsintensive organisasjoner og høykompetente medarbeidere, er det stillet spørsmål til effekten av tradisjonell ledelse. I organisasjoner hvor ledelsen og medarbeiderne ligger på samme kunnskapsnivå, vil ikke ledelsen kunne påta seg den tradisjonelle rollen som den som ”vet best”. Det at medarbeidere blir stadig mer kompetente gjør at tradisjonell ledelse blir mindre relevant (Bass 1990 jfr. Eriksen 2013, Jakobsen og Thorsvik 2013). Parallelt er det en økende vekt på individualisering og medbestemmelse som skaper interesse for en ny form for ledelsesfilosofi (Martinsen 2013). Denne nye formen for ledelse blir kalt selvledelse, og ble for første gang introdusert på 80 tallet (bl.a. Martinsen 2013). Selvledelse har fått en eskalerende oppmerksomhet i organisasjoner og ledelseslitteraturen frem til i dag (bl.a. Manz og Neck 2010, Jakobsen og Thorsvik 2013). I ulike populærvitenskapelige artikler ser man overskrifter som ”*Superledelse er hot*” - som er prosessen å utvikle gode selvledere, ”*lederen oppnår bedre resultater om de sjefer mindre*” (bl.a. bladet Ledelse). Noen hevder også at slik som dagens samfunn er nå, blir den viktigste ledelsesoppgaven å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv (Jakobsen & Thorsvik 2013).

Dersom selvledelse blir innført er den klassiske lederrollen nødt til å endres (Martinsen 2013). Mens medarbeidere tidligere bare kunne sees på som brikker i organisasjonen, vil de nå i et selvledelsesperspektiv sees på som medansvarlige for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering. Med dette vil de få betydelig mye mer ansvar og frihet i arbeidet (Martinsen 2013). Det mest fremtredende med selvledelse er medarbeidere skal nå belønne og kritisere seg selv (Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013). Belønning og kritikk er noe man vanligvis forbinder med å få fra andre, gjerne fra overordnede ledere. Det at medarbeiderne skal lede seg selv bryter med dette klassiske mønsteret (Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013).

Samtidig har også det menneskelige behovet for anerkjennelse fått en økende oppmerksomhet innenfor ledelsesteoriene de siste årene, hvor anerkjennelse blir sett på som et av lederens beste verktøy (Kaarbø og Stokkeland 2013). Anerkjennelse blir beskrevet som et fundamentalt psykologisk behov (Øiestad 2004). Motivasjonpsykologien har for lengst satt opp anerkjennelse som et sentralt psykologisk behov (Maslow, jfr. Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det finnes også flere populærvitenskapelige artikler med overskrifter som ”*A- for anerkjennelse*”, ”*Anerkjennelse er et menneskelig drivstoff*” (bl.a Silseth). I følge Stokkeland og Kaarbø (2013) er svaret på hvorfor anerkjennelse er så viktig enkelt: ”*For mennesket er anerkjennelse å sammenlikne med drivstoff. Alle trenger det, og alle setter pris på å få det. Ingen er for små eller for store til å roses. Det er viktig å anerkjenne innsats, arbeid og holdninger på grunn av den direkte effekten av ros og anerkjennelse har på yrkesutøvelsen. Men den indirekte effekten er kanskje enda viktigere. Gjennom anerkjennende tilbakemeldinger styrkes ens identitet som yrkesutøver og menneske*”.

I følge Øiestad (2004) er det store fordeler med å gi regelmessig anerkjennelse og feedback fordi det øker medarbeiderens og ledernes individuelle produktivitet, det øker engasjementet blant kollegaer, det øker sannsynligheten for at medarbeiderne og lederne blir i jobben, og det bidrar til sterkere kundelojalitet og kundetilfredshet.

Anerkjennelse bidrar til indre vekst (Øiestad 2004). Denne veksten er viktig for medarbeideren fordi det styrker personens selvfølelse som igjen bidrar til medarbeiderens mestringsfølelse. Dette betyr at lederen i bedriften har alt å tjene på å gi anerkjennelse og feedback.

Det som er interessant er at i et selvledelses perspektiv vektlegges det stor frihet som gjør at medarbeiderne skal lede og ”se seg selv”, samt gi seg selv selvskryt og selvbelønning. Men

dette bryter med det grunnleggende behovet for anerkjennelse hvor man trenger å bli *sett* og anerkjent av andre, få feedback og ros. Det er denne tydelige kontrasten mellom selvledelse og anerkjennelse som er utgangspunktet for min forskning. Jeg ønsker å koble disse to temaene sammen, og undersøke om jeg kan finne nye faktorer som kan belyse arbeidsrelasjoner. Jeg ser en mulig problematikk hvor selvledelse og behovet for anerkjennelse kan stå i strid med hverandre i organisasjonen. Mens fokuset på selvledelse som en av de viktigste lederoppgavene vokser, vokser også fokuset på anerkjennelse som et av de viktigste lederverktøyene (Jacobsen og Thorsvik 2013, Øiestad 2004). Dette ”hullet” mellom selvledelse og anerkjennelse skaper noen spørsmål:

Når medarbeiderne leder seg selv, ser ikke ledelsen hva de gjør, hvordan skal da ledelse se og anerkjenne sine medarbeidere?

Når medarbeiderne som leder seg selv skal belønne og kritisere seg selv, hva med behovet for anerkjennelse fra betydningsfulle andre?

Når medarbeiderne leder seg selv, trenger de ikke anerkjennelse fra lederne lenger - eller har medarbeiderne fortsatt behov for anerkjennelse fra lederne?

Kan det ligge en anerkjennelse i å få *lov* å lede seg selv?

Kan selvledelse ”sabotere” behovet vi har for anerkjennelse?

Hva skjer når selvledelse og anerkjennelse kombineres?

Med utgangspunktet i spørsmålene rundt dette ”hullet”, ble en problemstilling og forskningsspørsmål definert. De presenteres i det følgende.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Den endelige problemstillingen:

Hvordan opplever medarbeidere som leder seg selv å bli sett og anerkjent av ledelsen, og hvilke utfordringer kan oppstå hvis deres behov for anerkjennelse ikke dekkes?

Forskningsspørsmålene som ble utformet for å få svar på problemstillingen ble formulert slik:

- Hvordan er selvledelse utformet i bedriften og hvilken kultur har bedriften?
- Hvordan opplever medarbeiderne å få anerkjennelse når de leder seg selv?
- Hvilke utfordringer har bedriften knyttet til selvledelse og behovet for anerkjennelse?

1.3. Oppbygging av undersøkelsen

Kapittel 1. Omhandler formålet med studien, problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Kapittel 2. Presenteres teoretiske perspektiver og tidligere forskning som dekker temaene selvledelse og anerkjennelse.

Kapittel 3. Omhandler en presentasjon av metodiske tilnærminger, metodevalg og gjennomføring av studiet.

Kapittel 4. Presenteres funn og resultater fra den kvalitative analysen.

Kapittel 5. Inneholder diskusjon av funn, samt avslutningsvis styrker og svakheter ved funn.

Kapittel 6. Inneholder konklusjon.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale begreper og teorier som er relevante for min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg kort fremheve ulikhetene mellom selvledelse og behovet for anerkjennelse, i tråd med tidligere forskning.

2.1. Selvledelse

2.1.1 Selvledelse definisjon

Etter selvledelses begrepet ble introdusert på 80 tallet, har mange teoretikere uttalt seg om begrepet. Selvledelse bygger på sosiallærings teori og indre motivasjon. (Manz og Neck 2010). Det er skrevet mange vitenskapelige bøker og artikler om selvledelse (Manz & Neck 2010, Eriksen 2013, Gad et al. 2013, Jacobsen & Thorsvik 2013, Christophersen 2012, Haugen og Semundseth (2007, 2008)). Det viser at interessen er stor, både i Norge og på verdens basis.

Definisjonen av selvledelse blir formulert som ”*The behaviour and patterns of thinking that we use to influence our own effectiveness and performance*” (Manz og Neck 2010:5)

2.1.2. Selvledelse i praksis

Det er i organisasjoner med et sterkt innslag av høy kompetente medarbeidere som opprinnelig var tiltenkt å praktisere selvledelse, og som har sett behovet for nye måter å tenke ledelse på (Martinsen 2013). Et av hovedmålene er at ledere ikke skal sitte med alt ansvaret alene, men få de ansatte til å bruke sin kompetanse og kunnskaper på en bedre måte. Tanken bak selvledelse er blant annet å forbedre medarbeidernes prestasjoner, og skape høyere effektivitet i utførelsen av arbeidsoppgavene sine- men samtidig øke deres trivsel i jobben (Martinsen 2013).

I tradisjonell ledelse har lederen stått som primær aktør (Yukl, 2013, Martinsen 2013). Men nyere forskning (Bass, 1990 jf. Martinsen, 2013) viser at det å være mål og resultatorientert, men samtidig også ta hensyn til medarbeideres behov og forslag, vil føre til bedre resultater som leder. Dette er et av hovedmålene innenfor selvledelse og blir kalt relasjonshåndtering (Martinsen, 2013). Det er imidlertid usikkert i hvilken grad ledere makter å integrere denne relasjonshåndteringen. I et eget studie av Martinsen (2002) ble det belyst at blant 300 norske ledere fra en rekke ulike organisasjoner, fikk de lederne som så seg selv som dominerende og oppgaveorienterte flest lønnsopprykk (Martinsen 2013). Det viste ingen sammenheng mellom lederens grad av relasjonsorientering og lønnsopprykk i studiet. Dette tyder på at kontroll og styring kjennetegner arbeidslivet mer enn nytenkning, støtte og inspirasjon (Martinsen, 2013).

Dersom selvledelse blir innført er den klassiske lederrollen nødt til å endres (Martinsen, 2013). Lederen vil nå få en ny primærrolle som vil bestå av å være overordnet koordinator og støttespiller. Klassiske relasjonsferdigheter som å lytte, veilede og støtte medarbeiderne vil det også være behov for nå, men derimot rollen som styrende og strukturerende ovenfor medarbeidernes målsettings og oppfølgingsarbeid må redusere Martinsen (2013). Inspirasjon og visjonsstøtte i sitt arbeid er det selvledede medarbeidere har behov for. Inspirasjonen fra lederen bør ikke være kontrollerende, men heller virke styrende inn på arbeidets retning Martinsen (2013).

Selvledelse er basert på en ledelse som har tillit til sine medarbeidere (Haugen og Semundseth 2007, 2008, Thompson 2013). Denne tilliten består av medarbeiderens frihet under ledelsens ansvar, og innebærer at medarbeideren tenker, velger og handler selv for å oppnå resultater. Medarbeiderne skal ikke bli kommandert, men finne løsninger og sannheter selv (Haugen og Semundseth 2007, 2008, Thompson 2013). Men det er lederens oppgave å definere og

klargjøre hovedmålene, noe som er viktig for at selvledelse skal fungere optimalt i organisasjonen. Det at medarbeideren får tenke og handle selv vil gi flere selvstendige medarbeidere med høyere trivsel og gnist (Haugen og Semundseth 2007, Thompson, 2013).

Selv om selvledelse handler om at medarbeiderne skal lede seg selv, fungerer selvledelse ikke uten et organisatorisk system eller struktur (Haugen & Semundseth 2007). Selvledelse uten et system eller struktur, er som et bibliotek uten hyller i følge Haugen og Semundseth (2007). En tydelig aktivitetsplan er nødvendig for at medarbeiderne skal kunne realisere organisasjonens fastsatte mål og visjoner. En samtalestruktur er også nødvendig, som for eksempel statusamtaler og fokussamtaler mellom leder og ansatt. Denne samtalestrukturen kan være ukentlig eller månedlig, hvor hovedtemaet er fokusmål. Hensikten med disse samtalene er å oppnå en mer helhetlig utvikling og forbedring av hver enkelt medarbeider (Haugen og Semundseth(2007)).

2.1.3. Overgangen til å bli selvleder

Det å lære medarbeidere å belønne og kritisere seg selv inngår i opplæringen av selvledelse (Manz og Neck, 2010, Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013).

Selvbelønning kan være en god middag eller kjøper seg noe man har ønsket seg, når man føler man fortjener det etter oppnådd mål (Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013).

Selvskryt kan også være en form for selvbelønning, så lenge man opplever det som verdifullt (Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013). Effekten av selvbelønning har vist seg å være en gunstig effekt på motivasjonen. Samtidig så viser forskning at selvkritikk kan virke negativt på prestasjoner. Istedenfor å dvele ved det man gjorde dårlig, er tanken at man skal fokusere på hvordan man skal forbedre egne presentasjoner (Sims og Manz 1996 jfr. Thompson).

For å hjelpe medarbeiderne med overgangen til å lede seg selv kan det å gi tilbakemeldinger som er knyttet til medarbeiderens progresjon, og belønne vellykket utførelse av oppgaver være sentralt for en vellykket overgang (Manz og Sims 1996, jfr. Thompson 2013). Her er det viktig at lederen bruker en påvirkningsstrategi kalt sosio-emosjonelle virkemidler (Manz og Sims 1996, jfr. Thompson 2013). De sosio- emosjonelle virkemidlene innebærer at lederen hører på medarbeidernes problemer, oppmuntrer og støtter, forholdene blir lagt til rette, roser dem for vellykkete arbeidsutførelser og viser omsorg ved nødvendighet. Lederen evaluerer medarbeideren, og gir dem anerkjennelse for den delen av arbeidet som de lykkes med, dette ved å gi positive, konkrete tilbakemeldinger. Det de ikke lykkes med må lederen korrigere

ved å vise hvordan arbeidet skal utføres. Dette vil styrke deres funksjonelle adferd (Manz og Sims 1996, jfr. Thompson 2013). Etter hvert som medarbeiderne blir mer kompetente vil ledelsesstyrt utførelse av oppgavene avta. Studier viser at hvis ikke medarbeidere får denne gradvise overføringen av styring av oppgaver, vil det ofte gå utover prestasjonsnivået. Dette kan gi passive og avhengige medarbeidere (Manz og Sims 1996, jfr. Thompson 2013).

2.2 Anerkjennelse

2.2.1 Det grunnleggende psykologiske behovet for anerkjennelse.

Både psykologiske og filosofiske retninger opererer med anerkjennelse som et grunnleggende psykologisk behov, at mennesket er konstitusjonelt avhengig av anerkjennelse (Hegel jfr. Honneth 2003, Maslow jfr. Kaufmann&Kaufmann 2009). Historisk sett er filosofen Hegel opphavet til begrepet anerkjennelse og hans teori om anerkjennelsens betydning er grunnlaget som sosialfilosofen Honneth og psykologen Løvlie Schibbye bygger sine teorier på (Honneth 2003,2006, Løvlie Schibbye 2004). Begge disse er noen av de mest framtreddende anerkjennelsesteoretikerne i dag.

Hegels begrep om anerkjennelse er meget komplekst og det finnes ikke en eksakt definisjon av begrepet (Honneth 2003, Løvlie Schibbye 2004). Hegel (jfr. Honneth 2003, Løvlie Schibbye 2004) formulerte at anerkjennelse innebærer en evne til å ta den andres perspektiv, å kunne sette seg inn i den andres subjektive opplevelse. I følge Løvlie Schibbye (2004) omfatter Hegels begrep "å se noe om igjen", gjenkjenne, skjelne, befeste, erkjenne og styrke. Løvlie Schibbye (2004) presiserer at både begrepet anerkjennelse og fenomenet anerkjennelse er vanskelige å avgrense og trenger nærmere definering. Hun fremhever at fenomenet anerkjennelse ofte blir definert som ros, men anerkjennelse er være - og samværsmåter som ikke er ensbetydende med ros, men ros kan være anerkjennelse hvis den er ærlig og uten baktanker om oppnå egeninteresser. I anerkjennelsesbegrepet vektlegger hun betegnelser som ingrediensene lytting, forståelse, aksept, toleranse og bekreftelse. Løvlie Schibbye trekker fram at bekreftelse er nok mest likt det som forstås som det overordnede anerkjennelsesbegrepet med vekt på likeverd i relasjonen. Bekreftelse handler om å vise en anerkjennende holdning, måten å lytte på, aksepterer den andres opplevelse uten å dømme eller fordømme den, men det betyr ikke det samme som at handlingen blir akseptert. Honneth (2003, 2006) og Løvlie Schibbye(2004) følger opp Hegels teori om at anerkjennelse skjer i en relasjon preget av likeverd, og ikke en "herre - trell" relasjon. Begge beskriver

hvordan anerkjennelse bidrar til vekst og utvikling hos enkelt individet og at anerkjennelse er en forutsetning for utviklingen av en trygg identitet. Dette er en livslang prosess.

Mens Løvlie Schibbye (2004) har utviklet sin teori om betydningen av anerkjennelse i de næreste relasjoner og i terapeutiske kontekster, har Honneth (2003, 2004) utviklet sin samfunnsteori om behovet for anerkjennelse og hvordan det kjempes om anerkjennelse også utover de næreste kjærlighetsrelasjoner, både en kamp for individets selvutvikling i relasjoner med betydningsfulle andre og en kamp for kollektive rettigheter.

Honneth (2006) er interessert i de formelle forutsetninger som må stilles til rådighet for individets selvrealisering. Han skiller mellom privat anerkjennelse, rettslig anerkjennelse og solidaritet som bygger på Hegels begrep om sfærer. Honneth (2006) bygger videre på Hegels subjektive og objektive anerkjennelse, men tilfører det intersubjektive perspektivet på anerkjennelse. Honneth framhever betydningen av at individet i intersubjektive relasjoner mottar anerkjennelse, at behovet for anerkjennelse og intersubjektivitet ikke er egosentrisk ærgjerrighet. I følge Honneth (2003) vil anerkjennelse si å verdsette andre menneskers individualitet, en åpenhet for hvordan andre opplever og begrunner at de handler på en bestemt måte. Den betydningen anerkjennelse har for det å erkjenne personer og opplevelser er uttrykt gjennom både ord, fakter og mimikk, og slik bekrefter en annen på en måte som passer for situasjonen (Honneth, 2003). I følge Honneth handler den private sfæren om å bli møtt med kjærlighet for å kunne utvikle selvtillit. Den rettslige sfæren handler om å få anerkjennelse gjennom tro på individets evne til moralske handlinger i samfunn med likebehandling. Den solidariske sfæren omhandler de kulturelle, politiske og arbeidsmessige fellesskap hvor anerkjennelsen kommer gjennom relasjon og deltakelse i fellesskap og samfunn og individets bidrag til det solidariske fellesskapet. Honneth (2006) vektlegger at individet må erfare anerkjennelse i alle tre sfærene for å kunne utvikle sin identitet fullt ut. Bare ved å erfare disse tre formene for anerkjennelse kan vi oppfatte oss som et selvstendig individ og hvis individet ikke opplever anerkjennelse i en av disse sfærene motiveres individet til en moralsk kamp om anerkjennelse.

Men i forhold til min undersøkelse er det vesentlig å fokusere på den solidariske sfæren da denne dekker arbeidsfellesskap. I denne sfæren er det sosial verdsettelse som skilles ut som det mest sentrale. Honneth (2006) framhever at det er viktig for individets identitetsutvikling og selvrealisering at det erfarer at ens prestasjoner og ferdigheter er verdifulle for samfunnet. Sosial verdsettelse vil si hva som skiller individet fra andre, betydningens av ens prestasjoner,

ens positive egenskaper og hva en yter til fellesskapets beste. Honneth (2006) beskriver her anerkjennelse gjennom relasjon til gruppe/ fellesskap hvor individets deltakelse og positive engasjement blir anerkjent. Individet deltar i et fellesskap hvor det både kan gjenkjenne seg selv og blir anerkjent som en unik person. I følge Stuart 2006, Nordt et al. 2007, jfr. Falkum og Hytten 2011 er sosialt verdsettelse nært forbundet med rollen som yrkesutøver og i vårt moderne samfunn er en persons selvrealisering i stor grad knyttet til yrkesrollen. Det argumenteres for at det å være utestengt fra denne rollen vil kunne innebære en risiko for svekkelse av ens selvverdsettelse, mens det å få brukt egne ressurser i en yrkesrolle vil kunne kompensere for mangel på anerkjennelse i andre relasjoner. Honneth (2006) legger vekt på den gjensidige anerkjennelsen som et grunnleggende menneskelig behov og en forutsetning for selvrealisering som vil si å se sine muligheter og sette seg mål. Hvis gjensidig anerkjennelse bortfaller vil individet oppleve krenkelse som kan føre til at individet mister sitt positive selvforhold. Mens sfærene for anerkjennelse utgjør det Honneth (2006) beskriver som en normativ ide om det gode liv, beskriver han ringeakt som det motsatte av anerkjennelse. Med ringeakt menes ydmykelse, usynliggjøring og hån. Usynliggjøring blir framhevet som en sentral faktor for manglende anerkjennelse da det påpekes at en blir usynlig hvis en ikke opplever seg sett. Usynliggjøring i et arbeidsfellesskap vil kunne være at en ikke blir bekreftet på at ens ferdigheter og prestasjoner er verdifulle, og en risikerer redusert verdsettelse (Honneth 2006). Honneth (2006) er også tydelig på at det betydningsfullt hvem som gir anerkjennelse. I den solidariske sfæren skjer krenkelser gjennom at det individet står for eller bidrar med ikke tillegges verdi, og at en ikke mottar respekt og sosial aktelse. I følge Honneth (2006) forutsetter selvrealisering støtte fra sosiale fellesskap, at det skjer i en sosial solidaritet med felles verdier og normer i og med at mennesket som vesen er sårbart for krenkelser.

I tråd med Løvlie Schibbye (2004) og Honneths (2003, 2006) avgrensning av fenomenet anerkjennelse vil jeg trekke ut følgende elementer som det essensielle: anerkjennelse kommer til uttrykk gjennom holdninger, handlinger og ord, og i forhold til i et praktisk arbeidsforhold vil medarbeiderne ha behov for samværs - og væremåter hvor de blir sett ved at ens egenskaper, ferdigheter, prestasjoner er verdifulle, at de er både unike samt betydningsfulle for fellesskapet.

2.2.2 Anerkjennelse og feedback

I forhold til arbeidsrelasjoner kan det være mest meningsfullt å se på fenomenet bekreftelse/feedback innen dimensjonen anerkjennelse (Øiestad 2004). Feedback er mer enn ros og ris. Å gi feedback er å anerkjenne sider ved en annen. Ifølge Øiestad (2004) handler feedback om at lederen ser medarbeideren og samtidig gir det man ser tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst. Vi er sosiale mennesker som er avhengige av feedback fordi det er et eksistensielt behov i oss (Øiestad 2004).

Øiestad(2004) sier at det anerkjennende behovet forsvinner ikke med alder og erfaring, men gjelder hele livet, for eksempel når du venter tilbakemeldinger fra kollegaer etter en god innsats. Det å behøve anerkjennelse og feedback fra andre kan være vanskelig å innrømme og be om (Øiestad 2004). En må kunne anerkjenne egne behov og kommunisere dem ved å be om feedback. En kan vite selv at en er verdifull for firmaet, men vil trenge å høre det for å oppleve seg anerkjent og trygg (Øiestad 2004). Men Øiestad (2004) påpeker at en medarbeider kan klart be om feedback, fordi gode ord har en tendens til å virke positivt uansett. Likevel påpeker hun viktigheten av å få feedback også uten å måtte be om det fordi det er et eksistensielt behov i oss å bli sett.

Ifølge Haslebo og Lyngaard (2008) og Christophersen (2012) har medarbeidere selv et ansvar for å be om feedback for forbedring. Likevel påpeker Haslebo og Lyngaard (2008) viktigheten av å gi medarbeidere konstruktive tilbakemeldinger i forhold til bedriftens målsetninger, dette for å sikre gode resultater for bedriften. Ifølge Haslebo og Lyngaard (2008) bidrar medarbeideren til den ”gode ledelse” av seg selv ved å være oppmerksom på hvordan man formidler sine behov for ledelse, og hvordan man legger fokuset i relasjonen til sin leder. Innenfor denne tankegangen kaller vi dette for anerkjennende fellesskap. I takt med at selvledelse blir mer og mer vanlig, får medarbeideren et stadig større ansvar for å selv bidra til det anerkjennende fellesskap (Haslebo og Lyngaard 2008). Likevel fremhever Haslebo og Lyngaard (2008) en mulig utfordring. Dette er fordi mangel på tilbakemeldinger kan gjøre at medarbeideren mister etter hvert lysten til å gjøre sitt beste og skape resultater, fordi det ikke er noen leder til å anerkjenne det likevel. Hvis medarbeiderne ønsker en mer anerkjennende ledelse enn den man blir møtt med i dag, bør man begynne å arbeide med det anerkjennende fellesskapet. Men det er sjeldent at medarbeideren møter lederen på denne måten. Mange forventer å bli anerkjent av sin leder uten å måtte be om det selv (Haslebo & Lyndgaard, 2008). I følge Haslebo og Lyndgaard (2008) sine studier er det mange medarbeidere som mener at uansett hvor erfaren eller engasjert medarbeiderne enn måtte være, skal lederen alltid

klart formidle sine forventninger til medarbeideren, ved å gi feedback og ikke minst anerkjenne medarbeideren i hverdagen.

I følge Øiestad (2004) er en leder som ikke gir tilbakemeldinger en leder som undergraver sin egen posisjon og derved også bedriftens, fordi bedriftens viktigste ressurs er som regel de menneskelige. Mangel på feedback fra sjefen kan lett tolkes som negativ feedback eller meningsløshet, og kan gi en følelse av at bidragene ikke synes (Øiestad, 2004). Lederen vekker ofte begjæret etter feedback hos sine ansatte. Folks mangel på opplevd anerkjennelse kommer opp ved at lederen utstråler løfter om å kunne tilfredsstille denne mangelen. Egentlig er det denne utstrålingen hos en leder som fyller sin posisjon som skaper begjæret. Dette handler om at vi antagelig ønsker å bli sett "ovenfra", altså fra lederen og ikke bare sidelengs fra kollegaer (Øiestad 2004).

2.2.3 Indre og ytre motivasjon

Ettersom selvledelse bygger på motivasjonsteori, vil jeg belyse Decis og Ryans (1991:2001) jfr. Kaufmann og kaufmann (2009) selvbestemmelsesteori innenfor motivasjonspsykologien. Her skiller de amerikanske forskerne Deci og Ryan mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten, arbeidet er her et redskap for å oppnå belønning. Indre motivasjon ligger i selve jobbutførelsen.

Ifølge Decis og Ryans selvbestemmelsesteori er det opplevelsen av å bestemme selv, eller følelsen av selvstendighet og indre tilfredsstillelse som er grunnleggende for motivasjonen. Indremotiverte aktiviteter er definert som aktiviteter som personen utfører uten noen annen form for belønning, enn den gleden og tilfredsstillelse personen oppnår gjennom selve aktiviteten. Det finnes ingen ytre belønning som gir en ekstra stimulans for å utføre aktiviteten, slik som ros, følelse av sosial status og anerkjennelse. Det finnes heller ikke noen andre konkrete belønninger, som for eksempel penger, bonus eller frynsegoder. Deci og Ryan (1991:2001) jfr. Kaufmann og kaufmann (2009). En indremotivasjon som i dette tilfellet er selvbestemmelse blir derfor et mål i seg selv, i motsetning til et middel som fører til et mål. En overfokusering på ytre belønninger kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden av arbeidsutførelsen, og ved dette underminere den indre motivasjonen av arbeidet (Deci og Ryan 1991, 2001 jf. Kaufmann & Kaufmann 2009). Det som skjer når vi begynner å kontrollere og belønne aktiviteter som i utgangspunktet var indre motivert, er at vi flytter oppfattet årsakssammenheng fra indre til ytre, noe som igjen fører til redusert motivasjon (Deci og Ryan 1985, jmf. Kaufmann og Kaufmann 2009). Det at lederen har en

anerkjennende rolle vil gi best stimulering til indre motivasjon, hvor lederen gir informasjon og ansvar med tanke på selvstendighet. Det kan gjerne brukes ytre motivasjon gjennom ytre reguleringer, men da bør det være tilrettelagt med mest mulig selvstendighet (Ryan og Deci 1991, 2001 jfr. Kaufmann og Kaufmann 2009).

Decis og Ryans teori er imidlertid ikke en tilfredsstillende teori om indre motivasjon, ettersom det ikke sies veldig mye om hva det psykologiske grunnlaget for indrestyrt motivasjon bygger på (Kaufmann og Kaufmann 2009, Lillemyr 2007). Det er også sentralt at andre perspektiver trekkes frem der det er relevant (Hetland og Hetland 2009). Selv om det er gjort betydelig forskning på dette feltet, mangler vi fremdeles mye kunnskap som gjør at vi kan trekke en avbalansert konklusjon om betydningen av ytre og indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.2.4 Forskjeller mellom teoriene i vektlegging av anerkjennelse og selvrealisering.

Mens Deci og Ryan (1991;2001, jfr. Kaufmann og Kaufmann 2009) ser på anerkjennelse som en ytre motivasjon som ikke er noe vesentlig bidrag til den indre motivasjonen ser Honneth (2003) på anerkjennelse som et grunnleggende psykologisk behov.

Mens Deci og Ryan fokuserer på selvrealisering av sitt fulle potensiale som mest en individuell prosess, fokuserer Honneth (2006) på det sosiale felleskapet.

Motivasjonspsykologen Maslow (jfr. Kaufmann og Kaufmann 2009) utviklet en behovspyramide hvor selvrealisering er det høyeste vekst motivet og ikke så fundamentalt grunnleggende som i anerkjennelsesteoriene, og selvrealisering av sitt fulle potensiale er mest en individuell indre prosess. Selvledelse bygger på indre motivasjon og tilskriver å lede seg som anerkjennende, men ikke vekt på en gjensidig anerkjennelse. Dette ulike synet på anerkjennelsens betydning er interessant med tanke på hvordan det å lede seg selv kan komme i konflikt med et grunnleggende sosialt behov. Denne kontrasten ønskes undersøkt nærmere i denne oppgaven for å få kunnskap om hvilke konsekvenser dette kan medføre.

3. Metodekapittel

3.1 Valg av forskningsdesign

Ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene er det besluttet at case-studie med kvalitative dybdeintervjuer er den mest egnete metode for å kunne svare på spørsmålene. En potensielt ny og annerledes forståelse av opplevd selvledelse og behovet for anerkjennelse innenfor det fleksible arbeidsliv, skal undersøkes i en virkelig sammenheng. Casestudie som metode er spesielt godt egnet når komplekse fenomen skal studeres i det virkelige liv, og når grensene mellom fenomen og sammenhenger ikke er tydelige (Yin 2014:4). Ved å studere arbeidslivet, både på systemnivå, samt effekten det kan ha på individnivå, vil forskningen og dens funn være avhengig av eksterne faktorer og kontekstuelle situasjoner. Det er viktig å bruke et design som er i stand til å fange opp den dynamiske natur, og dens prosesser i organisasjonen, som jeg tror det potensielt vil være mulig å gjøre i et casestudie.

Jeg har som blitt koblet på et Iris prosjekt og har derfor ikke utført dybdeintervjuene selv. I denne forskningen er det brukt 12 dybdeintervjuer. Jeg har transkribert 6 av disse intervjuene selv og mottok de 6 andre intervjuene ferdig transkribert. Dette betyr at jeg har studere alle medarbeiderne i organisasjonen.

Transkriberingsprosessen besto av å gjøre tale om til tekst hvor hvert ord ble skrevet ut. Graneheim og Lundman (2003) anbefaler å skrive ut hele intervjuer fordi det er stort nok til å gi en helhet, men samtidig lite nok til å få en oversikt over konteksten for meningsenheten i løpet av analyseprosessen. Lengden på lydbåndene varierte fra rundt 50 minutter til en og halv time. Dette utgjorde tilsammen mye tekst. I denne prosessen passet jeg på å anonymisere alle personnavn og stedsnavn.

3.2 Beskrivelse av casebedriften

3.2.1 kontekst

Casebedriften som jeg har undersøkt er et eiendomsutviklingsfirma innen et større konsern. Casebedriften er delt i tre enheter hvorav to driver hovedsakelig med å utvikle næringsprosjekter og boligprosjekter, samt følge opp disse underveis fra planlegging til utbygging. De har videre en enhet hvor informantene driver med drift, vedlikehold, oppfølging og HMS-arbeid i eksisterende bygg. De følger også opp leietakere, og det som skjer akutt.

3.2.2. Deltakerne

Denne bedriften består til sammen av tolv ansatte. Disse er delt inn i tre enheter, to på utvikling og en på drift.

På toppen sitter arbeidsgiveren, som også er daglig leder. Han blir omtalt som arbeidsgiver, leder, daglig leder og ”ledelsen” i oppgaven. Medarbeiderne består av: en daglig leder, en økonomisjef, en økonom, tre prosjektledere, fire driftsledere, samt en medarbeider med stillingsbeskrivelse som 50 % regnskapsmedarbeider og 50 % kundekontakt. I oppgaven har jeg delt medarbeiderne inn i to kategorier etter hvilken rolle de har i bedriften. Daglig leder, økonomisjefen, økonomen og regnskapsmedarbeideren betegnes som ”akademikerne”.

Prosjektlederne og driftslederne betegnes som ”håndverkerne”. Det er noen av medarbeiderne som har utmerket seg spesielt, og det er derfor lagt mye vekt på dem i oppgaven.

Casebedriften består av cirka 63 % menn og 37 % kvinner. Utdannelsesnivået på de ansatte er 42% med høyere utdanning, 58 % med fagbrev og 0 % ufaglærte. Dette tilsier at det er høy grad av kompetente medarbeidere i denne bedriften, og dette har en sammenheng med at de er selvplukket av arbeidsgiveren. Alder er ikke oppgitt.

3.2.3. Presentasjon av informantene i en modell

Stillings- beskrivelse	Kjønn	Utdannelse	kompetanse	Antall år i B
Arbeidsgiver	Mann	Byggingeniør vi.ut Økonomi + ledelse	Noen år i bygg/tjeneste og rådgivning- firma	24 år. vært arbeidsgiver i 11 år
Daglig leder	Kvinne	Jurist	22 år etter universitet	7 år
Økonomisjef	Kvinne	Siviløkonom	En del år i privat og offentlig sektor	6 år
Økonom	Mann	Økonom	7 år som regnskapssjef	3 måneder
Regnskap/ kundekontakt	Kvinne	3 år etter gymnas	20 år etter gymnas	3 år
Prosjektleder/ Eier	Mann	Byggingeniør	10 år etter universitet	3 år

Prosjektleder	Mann	Yrkesskole Mesterpapirer	Begynte i B rett etter yrkesskole	26 år
Prosjektleder	Mann	Yrkesskole	Selvstendig næringsdri. i 11 år	7 år
Driftsleder	Mann	Yrkesskole Kurs i byggfag	Forskjellige firmaer som tømrer	17 år
Driftsleder (innleid)	Mann	Yrkesskole Svennebrev	Jobbet i 6 år før Selvstendig næringsdriv. I 4 år	-
Driftsleder	Mann	Yrkesskole mesterpapirer	Mindre tømrerfirma i 8 år	2, 5 år
Driftsleder	Mann	Yrkesskole	20 år i samme firma	2 år

3.3. Valg av metode og verktøy for analyse

Jeg har valgt å bruke metoden kvalitativ innholdsanalyse laget av Graneheim og Lundman (2003) for å analysere datamaterialet. Jeg har valgt denne metoden fordi den blant annet fokuserer på individ og kontekst som er sentralt i min forskning. Jeg har også valgt metoden fordi det er et holdbart og lettvent verktøy for å finne spesifikke karakteristika og underliggende teoretiske antagelser som trenger å bli mer belyst. Dette er veldig sentralt i min forskning fordi begrepet annerkjennelse er et noe diffust begrep, med ulike teoretiske antagelser om betydningen av behovet. Nettopp denne uklarheten har ansporet meg til et ønske om å undersøke i hvilken grad dette behovet kommer til uttrykk i et arbeidsmiljø. Den metoden fremhever også forskjeller og likheter. I tillegg tar denne metoden for seg både manifest og latent innhold med hovedmål å finne budskap som kan tolkes og beskrives (Graneheim og Lundman, 2003).

Den kvalitative forskningstradisjonen støtter seg til teori fra postmodernisme og sosialkonstruksjonisme hvor forskeren er en aktiv deltaker i kunnskapsutviklingen og skal bidra til debatt snarere enn å bestrebe seg på å finne universelle sannheter. Kvalitative metoder bygger på teorier om fenomenologi (menneskelig erfaring) og hermeneutikk

(fortolkning). Graneheim og Lundman (2003) bruker her begrepene manifest og latent innhold. Det er viktig å bestemme om analysen skal fokusere på manifest eller latent innhold. I en manifestanalyse vil fokuset være på de synlige og åpenbare komponentene i teksten. Her vil målet være å forstå sosiale fenomen utfra aktørenes eget perspektiv og beskrive verden slik aktørene opplever den. I en latentinnholdsanalyse vil fokuset være på tolkninger av den underliggende meningen i teksten. Ideen er å fortolke et fenomen. Dette handler først og fremst om taus kunnskap. Det handler også om å få en holistisk forståelse av verden der elementene passer sammen og bygger opp om hverandre. Til sist handler det om at tingene er reviderbare, det vil si forståelsen kan forandres i møte med verden og nye erfaringer. Både manifest og latent innhold forholder seg til tolkning, men tolkningen varierer i dybde og grad av abstraksjon Graneheim og Lundman (2003). Dette er sentralt i min forskning fordi jeg har valgt hovedtemaene selvledelse og anerkjennelse, som ingen av informantene fikk direkte spørsmål. Dette gjør at jeg må drøfte og tolke dataene på et latent nivå for å finne den underliggende meningen. Det er en utfordringen at begrepet anerkjennelse og fenomenet anerkjennelse er lite eksakte og trenger nærmere definisjon, og gjennom informantenes erfaringer kan det bli tydeligere hvordan anerkjennelse kommer til syne eller ikke til syne i en arbeidsrelasjon.

3.4 Utførelsen av kvalitativ innholdsanalyse

De transkriberte intervjuene ble først lest mange ganger for å få en oppfatning av helheten. Etterpå plukket jeg ut tekst som var relevant til min problemstilling fordi noe av innholdet i intervjuene ikke var relevant til mitt forskningsprosjekt. Den teksten jeg hadde plukket ut ble sortert i antall innholdsområder. I følge Graneheim og Lundman (2003) kan innholdsområder være deler av teksten som er basert på teoretiske forutsetninger fra litteraturen eller deler av tekst som er knyttet til et bestemt emne i et intervju. Jeg vekslet litt mellom disse. Utsagn om for eksempel ”frihet” eller ”feedback”, ble trukket ut og satt sammen til en tekst som utgjorde analyseenheten. Deretter ble teksten delt i meningsenheter. Selve analysen starter med utgangspunkt i disse meningsenhetene. Det første jeg gjorde her var å forkorte meningsenhetene. I litteraturen betyr dette å korte ned tekst og det inkluderer begreper av reduksjon og kondens. Graneheim og Lundman (2003) foretrekker kondens fordi det refererer til en prosess av forkortelse samtidig som man beholder kjernen, noe jeg ønsket å gjøre. Deretter ble de forkortede meningsenhetene abstrahert. Graneheim og Lundman (2003) foretrekker abstraksjon fordi det understreker beskrivelser og tolkninger på et høyere logisk nivå. Eksempler av abstraksjon inkluderer å lage koder, kategorier og temaer på forskjellige

nivå. Her var målet mitt å tolke og finne underliggende meninger i teksten. Det første jeg gjorde var å kode data, og prosessen besto av å sette merkelapper på meningsenhetene. Disse kodene brukte jeg som et verktøy for å tenke på nye og forskjellige måter med utgangspunkt i fenomenene. De ulike kodene ble sammenlignet med hensyn til likheter og ulikheter, og sortert i antall kategorier. Dette utgjorde det manifeste/åpne innholdet. Her passet jeg på at kategoriene besvarte ”hva” Spørsmål. Disse kategoriene ble kjernen i analysen min fordi de hjalp meg til å holde en røde trå igjennom kodene. I følge Graneheim og Lundman (2003) bør ingen data bør falle mellom kategoriene eller bli plassert i mer enn en av kategoriene. Dette opplevde jeg noen ganger som utfordrerne, og det var ikke alltid mulig i mitt tilfelle fordi noe data passet i ulike kategorier. Etter jeg hadde laget kategoriene var målet å finne den underliggende latente meningen i kategoriene. Den underliggende betydningen ble formulert til temaer som for eksempel: ”*Be om anerkjennelse og du vil få anerkjennelse*”, eller ”*mål og resultatstyring gjennom selvledelse*”, til undertemaer som ”*usynliggjøring*”, ”*grensesetting*”, ”*feedback*”, og så videre. Her passet jeg på at temaene besvarte ”*hvordan*” spørsmål. De forkortede meningsenhetene, kodene og kategoriene ble plassert under temaene og de flere av dem passet inn under mer enn ett tema. Dette gjorde det mulig å linke ulike data sammen. Vel og merke har denne analyse prosessen ikke vært en lineær prosess, men en fram og tilbake bevegelse mellom helheten og deler av teksten.

Et eksempel på hvordan jeg har brukt innholdsanalysen:

Meningsenhet	Kondensert meningsenhet: Beskrivelse nært til teksten	Kondensert meningsenhet: Tolkning av den underliggende meningen	Undertema	Tema
Det er forholdsvis nytt da, så vi har ikke hatt noen samtale etter jeg har begynt om hvordan det går. Det har ikke vært så mye feedback til noe, så noen	Er ny, ikke fått feedback. Må spørre om feedback.	Må be om feedback/anerkjennelse for å få feedback/anerkjennelse.	”manglende feedback”	”Behov for å bli sett, få

ganger har jeg spurt om hva de syns og da har jeg fått svar (il)				anerkjennelse og feedback, men må be for å få”. (il)
De jobbene jeg har hatt tidligere har jeg fått gode tilbakemeldinger på. Nå starter jeg på en måte helt på ny. Jeg har alt å bevise til alle andre. Jeg må bygge opp litt anseelse der folk tenker at du gjør en god jobb. For de vet ikke hvem jeg er, de vet ikke hva jeg har gjort tidligere (il)	Vært vant til feedback. Vil bevise at han gjør en god jobb.	Visste før han var flink pga. positiv feedback, nå er han usikker.	”usynliggjøring”	
Jeg prøver å få med meg hva andre syns om jobben min, og det er kanskje fordi jeg er ny og litt søkende etter tilbakemeldinger (il)	Er ny og søker etter tilbakemeldinger	Har et behov for feedback/anerkjennelse som ikke er dekket	”behov for feedback”	

Modell av kvalitativinnholdsanalyse.

3.5. Bruk av Excel

Etter jeg hadde utført den kvalitative innholdsanalysen av alle informantene, satt jeg fortsatt igjen med mye tekst. Jeg hadde 159 sider med analyse, og bestemte meg derfor for å bruke Excel som et verktøy for å finne funn. Det første jeg gjorde var å plassere de ulike temaene og undertemaene loddrett, og deretter informantene vannrett. Jeg tok for meg et og et tema, og kommenterte hvilke av informant som opplevde dette, hvem opplevde det ikke, og hvem hadde ikke uttalt seg. Denne prosessen gjorde det enklere å fange opp likheter og ulikheter mellom informantene, som ble et hjelpeverktøy for å finne funn.

3.6. Etisk ansvar

Forskningsprosjekter er godkjent av NSD. Informantene er anonymisert for meg.

3.7. Troverdighet og Kredibilitet

Sentralt i forskning er reliabilitet og validitet, eller begrepene som Graneheim og Lundman (2003) presenterer; troverdighet og kredibilitet. En pågående vurdering av begrepene er viktig både under planlegging og gjennomføring av studiet.

3.7.1 Mål for å oppnå troverdighet

Det er viktig å vurdere om min forskning er gjennomført på en troverdig måte. Et sentralt spørsmål er om andre forskere hadde kunnet gjennomføre forskningsprosjektet, og kommet frem til samme resultat- ved at funnene i studien er uavhengige av tilfeldige forhold. I kvalitativ forskning, forsker en ikke i et laboratorium. Derfor vil forskere ikke kunne oppnå de samme resultatene hver gang, selv om de studerer de samme fenomenene. Dette handler om at intervjueren og intervjuobjektet vil opptre forskjellig i hver ny kontekst. Troverdigheten må derfor søkes igjennom andre kategorier. Et slikt kriterium vil være å beskrive metoden for dataanalysen detaljert, slik at andre kan foreta den samme prosessen å vurdere troverdigheten. Jeg har gjort rede for min prosess i kvalitativ innholdsanalyse, slik at andre kan gjenta den for å etterprøve funnene. Et annet kriterium er å beskrive den teoretiske referanserammen som ligger til grunn for den tolkningen jeg har foretatt. Tolkningen har ført til at noen tema blir lyssatt, mens andre har havnet i skyggen. En vellykket og gjennomarbeidet analyse er i følge Graneheim og Lundman (2003) en analyse som skiller den vitenskapelige tilnærmingen fra overfladisk synsing. Som forsker har jeg forsøkt å være bevisst og reflektere åpent om hvordan dataene er blitt utviklet gjennom alle faser av forskningsprosessen.

3.7.2. Kredibilitet

Kredibilitet handler om forskningsfokus og referer til "sikkerhet". I hvilken grad kan man med sikkerhet si at dataene er gyldige og holdbare. Kredibilitet omhandler spørsmål om når tar en avgjørelser i forhold til undersøkelsens fokus, utvalg av kontekst, deltakere, og tilnærming til innsamling av data (Graneheim og Lundman, 2003).

Fokus, utvalg og deltakere:

Jeg har undersøkt hvordan medarbeiderne erfarer å lede seg selv, samt få anerkjennelse i en arbeidsrelasjon. Målet med oppgaven var ikke å undersøke en enkelt korrekt mening, eller universell anvendelse av forskningsfunn, men bare den mest sannsynlige meningen fra et bestemt perspektiv i denne ene bedriften.

I følge (bl.a. Yin, 2014) vil gyldigheten øke når en har flere bedrifter en kan sammenligne med hverandre. Det vil derfor si at gyldigheten minsker når jeg ikke kan si med sikkerhet at mine funn vil bli funnet i andre bedrifter, fordi jeg har bare studert denne ene bedriften. Men jeg kan stille spørsmål til om andre bedrifter med lignende kontekst og deltakere kan oppleve det samme. Ved at jeg har studert alle deltakerne i en bedrift, øker det gyldigheten for at jeg får belyst forskningsspørsmål fra en rekke ulike aspekter i en kontekst. Gyldigheten øker også fordi jeg har fått et helhetligbilde av organisasjonens kultur.

Datainnsamling:

Det kan stilles spørsmål til gyldigheten på forskningsspørsmålene og dybdeintervjuene. Jeg har som nevnt tidligere verken laget intervjuguiden eller utført intervjuene selv. Det styrker kvaliteten på intervjuguiden og intervjuene at det er profesjonelle forskere som har utført prosessene, ettersom dem har viere og bredere kunnskap innen forskningsfeltet enn meg.

I følge (Graneheim og Lundman) 2003 varierer gyldigheten på intervjuene etter hvor vidt intervjuobjektet får ledende spørsmål eller ei. Forskeren må i mest mulig grad ”la teksten snakke,” og ikke tillegge meninger som ikke er der. Ut i fra de seks intervjuene på lydbåndene kunne jeg høre om intervjueren lot intervjuobjektene snakke fritt, eller om de fikk mer ledende spørsmål. Dette varierte i noen grad fordi intervjuobjektene var veldig forskjellige. Noen var flinke til å snakke mye fritt, mens andre svarte mer kort og presist på det de ble spurt om. Det samme gjaldt de ferdige intervjuene. Her kunne jeg se hvem som snakket fritt og hvem som besvarte kort. For å øke gyldigheten på dataene passet jeg på å kommenterer på meningsenhetene, om det var et ledende eller ikke ledende spørsmål de hadde besvart. Dette gjorde at det var lettere å vurdere dataene kritisk i etterkant.

Noe som minsker gyldigheten med at jeg ikke har deltatt på intervjuene selv, er at jeg ikke har hatt muligheten til å se informantenes kroppsspråk og reaksjoner. Selv om det ga meg en viss fornemmelse å være tilstede, vil det ikke være helt det samme. Jeg passet derfor på å beskrive lydhørt kroppsspråk, tonefall, pauser og latter, som kunne være med å gi et mer helhetlig bilde av intervjuet. Jeg kunne høre blant annet når noen var skeptiske, usikre eller entusiastisk. Jeg kunne også høre hvem som var flinke og ikke flinke til å formulere seg. Jeg var bevisst på å kommenterer der hvor jeg fikk en fornemmelse av at intervjuobjekter sa noe, men kanskje egentlig mente noe annet. Dette styrker gyldigheten på transkriberingen.

En svakhet med datainnsamlingen var at kvaliteten på lydbåndene varierte, og det var noen steder hvor jeg ikke kunne høre helt presist hva intervjuobjektene sa. Likevel var det god kvalitet på de fleste lydfile og ingen var så dårlige at jeg ikke kunne danne meg et helhetlig bilde av intervjuobjektene.

Det er også en svakhet i datamaterialet at i seks av intervjuene har jeg verken sett eller hørt intervjuobjektene, men at jeg bare kunnet tolke deres uttalelser via tekst. Likevel økte gyldigheten når jeg valgte å gå fra 6 til 12 intervjuer, som gjorde at jeg kunne studere hele organisasjonen.

Datamengde:

Det er også viktig å vurdere gyldigheten i forhold til datamengden, om jeg har fått nok datamengde til å trekke gyldige konklusjoner i forhold til min problemstilling. En svakhet var at det var en del data ikke var gyldig i forhold til min problemstilling, og derfor ikke kunne brukes. Hvis jeg hadde valgt problemstilling og forskningsspørsmål først, og deretter utført intervjuene basert på de valgte spørsmålene, ville mengden av gyldig data økt. En styrke er likevel at den gyldige datamengden ble mye større enn jeg først hadde trodd. Årsaken var at jeg hadde noe problemer med å velge ut innholdsområder som var relevant til min problemstilling, fordi jeg var ”redd” for å ikke få med noe som faktisk kunne ha en betydning. Analysen enten på 159 sider kan tyde på dette. Men ved å analysere data som jeg kanskje i utgangspunktet ikke trodde var gyldig, fant jeg likevel noen underliggende temaer som kunne anses som gyldige nok til å trekke konklusjoner.

Passende meningsenheter:

Et annet kritisk spørsmål er å velge den mest passende meningsenheten. Som for stor, for bred, for smal. Hvis en velger for smal kan det bli for fragmentert (Graneheim og Lundman, 2003). På dette området hadde jeg litt problemer i starten fordi jeg var usikker på hvor mye data hver meningsenhet burde inneholde. Målet mitt var å vurdere mengden etter fenomenets kompleksitet og kvaliteten på dataene. Likevel kan det stilles spørsmål til om noen av mine meningsenheter ble for store, og om det kan ha medført at jeg har oversett noe i mengden, som kan ha hatt betydning.

4. Presentasjon av funn og resultater

I dette kapittelet vil jeg presenteres funn og resultater fra den kvalitative analysen. Analysen inneholder informantenes erfaringer i bedriften, med utgangspunkt i den definerte problemstillingen og forskningsspørsmålene. Denne empiriske delen av oppgaven er delt opp i tre hovedkategorier. Den første delen handler kort om hvordan selvledelse er utformet i organisasjonen. Den andre delen handler om hvordan medarbeiderne opplever å bli sett og anerkjent. Den tredje delen handler om hvilke utfordringer denne bedriften har.

4.1 Hvordan er selvledelse utformet i bedriften?

Et funn i analysen viser at det er fire faktorer som kan bidra til å belyse at denne bedriften har en selvledelseskultur: 1. Medarbeiderne struktureres gjennom interne møter hver fjortende dag. 2. Analysen viser at medarbeiderne har *tydelig mål- og resultatstyring* som innebærer selvledelse i oppgaveutførelsen. 3. Medarbeiderne har stor grad av beslutningsmyndighet som innebærer lite kontroll fra lederen. 4. Arbeidsgiveren har stor tillit til medarbeiderne.

Videre vil det først kort nevnes bedriftens struktur, for å få et overblikk over hvordan arbeidet til medarbeiderne er organisert, før de tre neste underkategoriene blir nærmere belyst med sitater fra informantene.

Analysen viser at medarbeiderne *struktureres* gjennom interne møter med arbeidsgiveren hver fjortende dag. Alle medarbeiderne har forskjellige faste interne møter med arbeidsgiveren, alt etter hvilken rolle de har i bedriften. Dette er blant annet ledermøter, driftsmøter og økonomimøter. På disse møtene rapporterer medarbeiderne hva de har gjort de siste to ukene slik at arbeidsgiveren får et overblikk over hvor medarbeiderne står i forhold til målsettingene. Det vil derfor bli synlig her hvis medarbeiderens mål og resultater ikke blir nådd, som betyr at de interne møtene fungerer som en internkontroll.

Analysen viser at medarbeiderne har *tydelig mål- og resultatstyring*, som innebærer selvledelse i oppgaveutførelsen. Dette betyr at medarbeiderne må tenke og handle selv, samt sette egne grenser for å oppnå bedriftens overordnede målsettinger.

Arbeidsgiveren uttaler:

”Det legges opp til en stor grad av frihet og fleksibilitet, ved at vi sier at vi har en jobb som skal gjøres og den må bli gjort, og kundene skal være bestemmende for det. Men utover det

styrer hver enkelt. Jeg tenker at hver arbeidstaker styrer arbeidshverdagen sin mye selv”.

Videre uttaler han:

”Jeg ser ikke når folk begynner på jobb, jeg ser ikke når de går hjem. Jeg ser bare at jobben blir gjort”.

Det fremkommer i arbeidsgiverens uttalelser at medarbeiderne jobber mot tidsfrister og kunders behov som er fastsatte mål, og det er det som er bestemmende for hvordan arbeidsdagen deres blir. Men de styrer selv hvordan og når de skal utføre arbeidsoppgavene så lenge de når det overordnede målet. Dette stemmer mye overens med medarbeidernes uttalelser, og kan illustreres i et av medarbeidernes utsagn:

”Du har en jobb i bunn som du skal gjøre, et mål som er satt. Men du kan jo selvfølgelig styre den jobben selv mot målet, istedenfor at det sitter en og sier at sånn skal det gjøres. Og det er det som jeg ser som frihet, at du kan styre veien til målet selv”.

Det fremkommer at medarbeiderne opplever at de har stor frihet og fleksibilitet i arbeidet som innebærer at de styrer arbeidshverdagen sin selv, både arbeidsoppgavene og arbeidstiden. De kan bestemme hvor ofte, når og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. De kan selv bestemme når de vil begynne på jobb, når de vil gå hjem fra jobb, eller ta fri en dag hvis de har behov for det, men de må bruke den nødvendige arbeidstiden arbeidsoppgavene krever. Dette betyr at medarbeiderne tenker og handler selv for hvordan de vil styre sin egen arbeidshverdag, og at de selv har ansvar for å sette egne grenser i arbeidet, så lenge de oppnår de fastsatte målene og resultatene de skal.

Men vel og merke er det en medarbeider som skiller seg ut ifra de medarbeiderne. Han har bare vært i bedriften i tre måneder og uttrykker seg slik:

”Jeg får oppgaver som jeg gjør når jeg får beskjed om det”.

Han er den eneste av medarbeiderne som ikke opplever å lede seg selv fordi han får oppgaver han må utføre med en gang, og har lite valgmuligheter. Men han har store forventninger til å få lede seg selv når han blir mer rutinert, noe som han også har blitt lovet av arbeidsgiveren.

Analysen viser at medarbeiderne har stor grad av *beslutningsmyndighet*, som betyr at lederen tar hensyn til deres behov og forslag, fremfor å være kontrollerende og styrende.

Arbeidsgiveren uttaler:

”det er viktig at jeg som leder prøver å lytte til hva de andre mener og ikke bare jeg som leder har tatt en avgjørelse. Dette fordi alt handler om å skape en trygghet om hvor vi er, hva de vil og hva eierne vil”.

Arbeidsgiveren forteller at medarbeiderne blir involvert i bedriftens strategiarbeid fordi han er opptatt av at de skal få lov til å være med å ta beslutninger på vegne av bedriften. Sammen med medarbeiderne har han i perioder brukt mye intern tid for å bli enige om hvor veien går videre. Dette betyr at han tar hensyn til medarbeidernes behov og forslag.

Det viser seg at det er samsvar med arbeidsgiveren og medarbeidernes uttalelser i forhold til stor grad av beslutningsmyndighet, noe som kan illustreres i et av medarbeidernes utsagn:

”Ja, det motiverer det at jeg har kommet i en bedrift hvor din mening betyr noe for hvilke beslutninger som blir tatt og hvilken vei man skal gå videre, og at de som tar beslutninger kommer inn til meg og spør om ting først, det er klart det motiverer. Du er med på å styre retningen til firmaet, du er ikke bare en liten brikke i spillet”.

Ifølge flere av medarbeiderne tar ikke bare arbeidsgiveren avgjørelser alene, men hører på deres forslag og behov fordi de opplever at de får lov å være med å skape noe, og mange av deres ideer blir satt ut i livet kort tid etterpå.

Det viser seg at arbeidsgiveren ønsker å satse på en bedrift hvor det blir tatt hensyn til medarbeidernes behov og forslag, framfor å være kontrollerende og styrende.

En begrunnelse for at arbeidsgiveren ikke er kontrollerende og styrende er at han ikke ser hva medarbeiderne gjør eller når de er på jobb. Dette viser at han lar dem styre seg selv i arbeidshverdagen. Han forklarer at han ikke ønsker å kontrollere dem ved å si: *”jeg tror de ville følt, eller jeg er sikker på at de ville følt seg overvåket hvis vi skulle inn i et kontrollregime. Det blir en stressfaktor å skulle gjøre det”.*

Det er spesielt innføring av timesføring han er negativ til, fordi han tror det ville bli oppfattet negativt hos de ansatte.

Medarbeiderne bekrefter at det er lite detaljkontroll av arbeidet deres, noe som kan illustreres i et av medarbeidernes utsagn:

”Det er ikke noe sånt rapportering en gang i uken. Sånn: ”hvordan går dette her” og sånn og sånn altså. Men det handler vel om at vi er relativt selvgående”.

Felles for medarbeiderne er at de uttrykker at arbeidsgiveren har en viss kunnskap om hva de gjør i det daglige, men det er mye han ikke vet, noe som betyr at de opplever lav grad av styring og kontroll.

Analysen viser at selvledelse betyr at arbeidsgiveren har stor *tillit* til medarbeiderne.

Arbeidsgiveren uttaler:

” Det er ingen her som slipper det de har i hendene for å gå klokken tre. Det er en helt annen holdning til jobben. Jeg opplever at det er ingen som går hjem når ting brenner”.

Arbeidsgiveren gir uttrykk for at han stoler på at alle medarbeiderne gjør jobben sin ordentlig, og derfor gir han dem tillit til å styre det meste selv.

Det viser seg å være samsvar mellom arbeidsgiveren og medarbeidernes uttalelser fordi flere av medarbeiderne gir uttrykk for at de får tillit av arbeidsgiveren, fordi han vet at de gjør jobben sin selv om han ikke ser hva de gjør. En medarbeider har en følgende uttalelse om arbeidsgiveren som belyser dette:

”Han som er sjef, han regner med at alt blir gjort, han vet at alt blir gjort. Han er ikke sånn som fotfølger oss og passer på oss, han ønsker at vi skal være selvstendige”.

Det fremkommer i analysen at både det at medarbeiderne får styre seg selv i arbeidshverdagen og de får være med og tar beslutninger betyr at arbeidsgiveren driver en ledelse basert på stor tillit framfor kontroll og styring. Det er bare den nyansatte som ikke opplever å lede seg selv ennå, og det kan henge sammen med at arbeidsgiveren ikke har tilliten til ham på dette tidspunktet.

4.2 Hvordan opplever medarbeiderne å få anerkjennelse når de leder seg selv?

Vi vet nå at bedriften har en selvledelseskultur hvor de fleste medarbeiderne leder seg selv og har ansvar for sin egen arbeidsdag, og hvor arbeidsgiveren ikke ser hva medarbeiderne gjør til vanlig. Hvis arbeidsgiveren ikke ser hva de driver med, hvordan *ser* han da medarbeiderne? I dette kapittelet vil jeg undersøke hvordan arbeidsgiveren anerkjenner og ser sine medarbeidere. For å belyse dette har jeg delt kapittelet inn i tre underkategorier:

1. selvledelse en form for anerkjennelse. 2. tilbakemeldinger/feedback gitt i forhold målsettinger 3. bedriften har en ”be og du skal få kultur”. Det er lagt mest vekt på den siste kategorien i undersøkelsen. Den inneholder hovedfunnet samt to andre viktige sekundærfunn.

4.2.1 Selvledelse - en form for anerkjennelse i seg selv?

Et funn i analysen viser at selvledelse kan oppleves som en form for anerkjennelse. Dette kan forklares ved at medarbeiderne *drives av en indre motivasjon* for å jobbe selvstendig og godt mot bedriftens hovedmål: At bygget står og ting fungerer som de skal.

I denne bedriften er flesteparten av medarbeiderne håndverkere eller bygningsingeniører, med en arbeidsgiver som selv er bygningsingeniør. Fire av de elleve medarbeiderne har akademiske roller. Dette betyr at den overordnede kompetansen medarbeiderne har er å ”bygge bygg”. Det har kommet frem at bedriften har tydelig målstyring, som innebærer selvledelse i oppgaveutførelsen. Det viktigste målet for bedriften er ifølge arbeidsgiveren at

de skal være solide og langsiktige. Ut i fra de fleste medarbeiderne, både akademikerne og håndverkerne, virker dette målet å bety at ”bygget står” og fungerer optimalt, og dette kan være uttrykk for at det er en typisk håndverkerkultur i bedriften. Hvis bygget fungerer vil det få økonomiske gevinster og fornøye kunder som vil gi bedriften et godt rykte. Det gjenspeiler seg i intervjuene at flere av medarbeiderne er engasjert og brenner for å jobbe hardt for at bedriften skal gå bra. Dette store engasjementet medarbeiderne har virker å ha en sammenheng med deres glede over å utføre selve arbeidet. De fleste opplever nemlig en glede ved å arbeide selvstendig mot hovedmålet: at bygget står og fungerer som det skal. Dette kan illustreres i et av medarbeiderens utsagn:

”det er viktig at du liker det du holder på med, og jeg liker å være selvstendig. Jeg er fornøyd når alt virker som det skal, og at alle er fornøyd. Da virker alt”.

Det at de fleste medarbeiderne opplever en glede med å jobbe mot bedriftens hovedmål kan bety at de arbeider fordi de har en indre motivasjon.

Den indre motivasjonen medarbeiderne har til arbeidet kan muligens forklares ut i fra arbeidsgiverens holdning som leder. Arbeidsgiveren ønsker ikke at medarbeiderne skal fokusere på ytre faktorer som timesføring og lønn i forhold til antall timer. Han uttaler:

”ved timesføring hadde de sikkert gjort seg en tanke om de jobber alt for mye og om de hadde fått godtgjort det annerledes. Og det gjelder oss alle. Den friheten som ligger i ikke å føre timer, den tror jeg de fleste vurderer som høy. Men det med timeskriving. Hva gjør det å føre timer med holdningen til arbeidet? Jeg tror det har en ganske stor betydning for måten å tenke på”.

Det fremkommer at arbeidsgiveren ikke ønsker at medarbeiderne skal fokusere på ytre forhold, men heller arbeide i bedriften fordi det gir dem en indre drivkraft å jobbe selvstendig for å utføre et godt stykke arbeidet. Dette kan illustreres i hans utsagn:

”min erfaring i forhold til de ansatte vi har og typen ansatte vi har er jo at folk er veldig ærekjære og ønsker å gjøre ting selv, ikke fra et eierperspektiv, at en ikke slipper noen inn på seg. Det kan det jo være, men det er ikke min opplevelse her, det er mer det at en ønsker å gjøre en god jobb”.

En mulig tolkning er at arbeidsgiveren tenker at anerkjennelse ligger i selve måloppnåelsen, det vil si det som synes, og det er at bygget står og ting fungerer. Det er mulig at han tenker at det er en anerkjennelse å ha fått til noe, og at de lykkes med et godt og effektivt arbeid.

Medarbeidernes uttalelser om at de ønsker å jobbe selvstendig og godt for å nå hovedmålet, kan støtte opp om denne antagelsen.

Jeg vil videre i oppgaven undersøke om medarbeiderne i denne bedriften har et større behov for anerkjennelse, enn den de opplever å få ved å ha indre motivasjon for arbeidet.

4.2.2 Tilbakemeldinger/feedback i forhold til målsetting

Et funn i analysen viser at *tilbakemeldinger fra lederen blir i utgangspunktet gitt i forhold til målsettinger* på interne møter og medarbeidersamtalene.

For å finne ut om arbeidsgiveren gir medarbeiderne anerkjennelse ser jeg nyttigheten av å utforske om de opplever å få tilbakemeldinger og feedback. Begrepene tilbakemelding og feedback brukes om hverandre av informantene, og vil derfor gjøre det samme i undersøkelsen. I intervjuet snakker arbeidsgiveren generelt lite om bruk av feedback og tilbakemeldinger, og han uttrykker ikke at han gir ros og ris. Det er også interessant å påpeke at han bruker lite positive adjektiver om seg selv og medarbeiderne i intervjuet. Han nevner ikke direkte at han har flinke medarbeidere eller at han er heldig med dem han har ansatt. Han omtaler og fremhever ikke medarbeidere for sine individuelle egenskaper og ressurser, men han omtaler dem mer i generelle vendinger som utvalgte, med kvaliteter som selvstendige og ærekjære. Dette kan bety at arbeidsgiveren ikke er åpen på dette feltet, at han ikke er en ”mann med store ord”, eller at han faktisk ikke vektlegger viktigheten av ros.

Arbeidsgiveren møter medarbeiderne sine både på formelle arenaer og uformelle arenaer. Dette er arenaer hvor han har god mulighet for å gi dem feedback og anerkjennelse. Når han snakker om de interne møtene og medarbeidersamtalene gir han ikke uttrykk for at dette er arenaer hvor han gir medarbeiderne feedback og ros, men det har tidligere fremkommet at det blir synlig på de interne møtene hvis medarbeiderne *ikke* når målene sine. Dette betyr at medarbeiderne får noen form for tilbakemeldinger hver fjortende dag, men det ser ut til at tilbakemeldingene blir gitt i forhold til hvor medarbeiderne er i forhold til målsettinger, med fokus på fremgang og eventuelt hindringer for å nå målet.

Når det gjelder feedback i medarbeidersamtalene uttrykker arbeidsgiveren:

”En del av min tilbakemelding er jo min opplevelse av deres måte å gjøre jobben på”.

Men også her er han opptatt av å fokusere på hvordan han og medarbeiderne selv opplever at de er i forhold til målsettingene. Det brukes honnørord som motivasjon som antagelig brukes for å hjelpe medarbeideren på riktig vei mot målet.

Arbeidsgiverens uttalelser kan støttes opp av medarbeidernes besvarelser, hvor de påpeker at de formelle arenaene, og dette spesielt de interne møtene er arenaer hvor målsettingene er i fokus. Dette kan illustreres i et av medarbeiderne utsagn om de interne møtene:

”Vi går igjennom hvordan de ulike prosjektene står til i forhold til målsettingene”.

Dette kan tolkes som at tilbakemeldinger i utgangspunktet blir gitt med fokus på målsettinger.

Arbeidsgiveren nevner heller ikke viktigheten av å gi medarbeiderne feedback og ros for godt utført arbeid i hverdagen. Men det fremkommer at det er noen medarbeidere som opplever å få mer feedback og anerkjennelse fra arbeidsgiveren i hverdagen, enn andre, og dette leder over til hovedfunnet i undersøkelsen.

4.2.3 Bedriften har en ”Be og du skal få”-kultur

Hovedfunnet i analysen viser at: Som en konsekvens av bedriftens selvledelseskultur har det spunnet ut en *”Be og du skal få”-kultur*, fordi når medarbeiderne leder seg selv ser ikke lederen hva de gjør, og de er nødt til å synliggjøre seg for han og be om feedback og anerkjennelse for å få det.

Felles for medarbeiderne er at de opplever at de har en veldig ”åpen dør”-dialog med ledelsen. Medarbeiderne opplever at veien til ledelsen er kort og dialogen med arbeidsgiveren er god. En medarbeider formidler dette i følgende utsagn:

”Hvis jeg trenger forklaring på et eller annet, da er det bare rett inn nabodøren, og så tar vi en diskusjon, og så er vi enige, og så er saken ute av verden”.

Arbeidsgiveren forteller at han snakker godt med alle de ansatte, og opplever derfor at de ansatte kommer til han hvis de har behov for å snakke med han. Hvis medarbeiderne har behov for råd, mer ressurser eller avlastning, har de muligheten for å komme inn til ham. Et viktig poeng som fremkommer, er at er medarbeiderens ansvar å gå til arbeidsgiveren hvis de har behov for dette. Dette samsvarer med de fleste av medarbeidernes uttalelser, og kan illustreres i et av medarbeidernes utsagn:

”Det er mitt ansvar å gi beskjed hvis jeg trenger flere ressurser. Det er et ansvar du selv har. Men det er ingen problem å si ifra”.

Ut i fra medarbeidernes og arbeidsgiverens uttalelser er det tydelig at de kan gå til arbeidsgiveren hvis de har behov for det, og da vil de få støtte. Men dette innebærer at det er medarbeidernes ansvar å bringe problemene sine inn for ledelsen. Dette betyr at det er oppstått en uuttalt *”be og du skal få”-kultur* i denne bedriften. Men et viktig poeng er at det er

den nyansatte som synliggjør denne kulturen i sine uttalelser. Det kommer til uttrykk i hans følgende utsagn, hvor han presiserer at han ikke får feedback:

”Det er jo forholdsvis nytt da, så vi har ikke hatt noen samtale etter jeg har begynt om hvordan det går, det har vi ikke hatt. Så det begrenser seg jo litt hvor mye feedback som har vært gitt, det gjør det. Men det kommer gjerne etter hvert. Det har ikke vært så mye feedback til noe, så noen ganger har jeg spurt om hva de synes og da har jeg fått svar”.

Hadde ikke den nyansatte spurt om feedback, ville han heller ikke visst hva ledelsen mener om arbeidet hans. Selv om denne medarbeideren er ny, burde han ha fått noe feedback innen tre måneder hvis dette var vanlig i bedriften. Påstanden om at en må be om feedback for å få dette, kommer også til uttrykk i et annet utsagn, av en kvinnelig medarbeider i en akademisk lederposisjon:

”Han er flink til å gi gode råd og sånt, men kan kommer aldri med råd uten at jeg ber om det. Hvis jeg vil kjøre konflikt på noe så er det mitt ansvar og mitt valg, men hvis jeg kjører konflikt på noe så får jeg full støtte”.

Det at man må be om feedback og anerkjennelse for å få dette, innebærer at de medarbeiderne som er flinkest til synliggjøre seg å be, også vil oppleve å få mer feedback og anerkjennelse. Det fremkommer her et viktig skille mellom de medarbeiderne med akademiske roller i bedriften og de med håndverkerroller. Akademikeren ser ut til å få mer feedback og anerkjennelse fra arbeidsgiveren, og dette henger sammen med at de er flinke til å aktivt synliggjøre seg for han, og det gjør det derfor lettere for ham å se dem og gi dem feedback og anerkjennelse. Det at akademikerne jobber aktivt for å synliggjøre seg, virker å ha en sammenheng med at de har et behov for å få anerkjennelse fra arbeidsgiveren spesielt. Dette skiller dem ut i fra håndverkerne som søker mer anerkjennelse fra hverandre. Dette leder over til et nytt funn.

Et funn i analysen er at man kan skille mellom de ulike rollene i bedriften, hvor akademikerne og håndverkerne søker etter anerkjennelse på ulike arenaer, etter hvem det er *mest betydningsfylt å få anerkjennelse* fra.

I forhold til medarbeiderne med akademiske roller i bedriften er det spesielt to kvinner i akademiske lederposisjoner som utmerker seg. De opplever begge å få mye feedback og anerkjennelse fra arbeidsgiveren, og det kan illustreres i en av kvinnenenes uttalelser:

”Jeg føler at jeg har blitt bekreftet hele tiden på at jeg er god. Jeg har jo alltid jobbet masse og blitt veldig belønnet for det da”.

Felles for disse kvinnene er at de jobber aktivt for å synliggjøre seg for arbeidsgiveren. Den ene kvinner gir inntrykk av at det er viktig for henne å vise arbeidsgiveren at hun duger. Hun jobber hele tiden for å vise seg frem, og ved dette tar hun på seg mye ansvar og overtid. Den andre kvinnen får vist frem arbeidet sitt på møter med arbeidsgiveren og får synliggjort seg her, noe som gir henne muligheten for å få feedback og anerkjennelse.

Felles for kvinnene er at de bruker arbeidsgiveren aktivt hvis de trenger støtte og råd. Det ene kvinnen gir et tydelig inntrykk av at hun er en åpen person, og hun gir uttrykk for at hun deler mange av sine følelser og utfordringer med arbeidsgiveren.

Den andre kvinnen bruker også arbeidsgiveren når hun trenger å lufte sin frustrasjon, og det kan illustreres i hennes utsagn:

”Det er bra at du har en du kan blåse ut på enn at du skal gå rundt å surmule i dagevis på alle. For alle har vel en eller annen mindre god dag, men å da ha en ventil du kan blåse ut på som kjenner deg godt, er bedre enn at du går rundt å sutrer for deg selv. Det er bedre at du lufte frustrasjonen din og blir ferdig med det”.

Felles for disse kvinnene og den nyansatte som også har en akademisk posisjon, er at de har et behov for å få anerkjennelse fra arbeidsgiveren spesielt, og jobber derfor aktivt for å synliggjøre seg. Men det er viktig å poengtere at den ene kvinnen virker å ha et sterkere behov for anerkjennelse fra arbeidsgiveren, og jobber derfor mer enn den andre akademikerne for å synliggjøre seg. Hun er også den eneste medarbeideren som sier at hun ikke har barn, og at hun derfor har blitt bekreftet mye i jobben. I og med at hun kanskje ikke har en anerkjennende familierelasjon, kan det ha sammenheng med at hun søker mer anerkjennelse gjennom jobben, og derfor har et behov for å gjøre seg mer synlig enn andre i bedriften. Det kan også tenkes at hun tar ubevisst mye ”plass” i bedriften. Hun henter anerkjennelse og fortrenger muligens at andre kanskje også har dette behovet. Arbeidsgiveren er en travel mann, og det kan tenkes at mye av hans kapasitet går med på å anerkjenne henne.

Når det gjelder håndverkerne, skiller de seg litt ut i fra de akademiske fordi de er dem som har mest kontakt med kundene i bedriften. Det er håndverkerne som opplever å få mest direkte tilbakemeldinger fra kundene, og det er for det meste ros og ris disse tilbakemeldingene består av. Ut i fra de fleste håndverkernes besvarelser er det tilbakemeldingene fra kundene som gjør at de kan måle om de gjør en god jobb, eller ikke. Dette kan illustreres i en av driftsledernes utsagn:

”Det er helt klart en målbar jobb. Og en blir jo målt enten det er bevisst eller ubevisst fra kunden. Fornøydhetsgraden av kundene er egentlig målebarometeret sånn jeg kan se det”.

Det kommer også frem i materialet at de medarbeiderne med håndverkerroller nevner kunder først når de snakker om tilbakemeldingene de får. Dette kan tolkes som at de er mer vant til å få feedback og ros fra kundene, enn fra ledelsen.

Men når en av prosjektlederne får spørsmål om han får tilstrekkelig tilbakemeldinger fra arbeidsgiveren, svarer han:

”joda, det får jeg. Og det er jeg veldig fornøyd med. Jeg sitter jo veldig nemt til.. arbeidsgiveren min og jeg. Det er bare rett inn døren hvis det er et eller annet”.

Videre tilføyer han:

”Jeg sitter inne og diskuterer litt med arbeidsgiveren. Så sier han seg fornøyd, fortsett i samme løype. Så da er jeg på rett spor tenker jeg”.

Dette støtter opp om funnet som viser at de som synliggjør seg for arbeidsgiveren og ber om å få feedback og anerkjennelse, opplever også å få mer av det. Men et viktig poeng er at de fleste håndverkerne ikke går til arbeidsgiveren når de trenger råd og støtte, de går til hverandre. Dette kan illustreres i et av driftsledernes utsagn når han får spørsmål om han går til arbeidsgiveren ved problemer:

”Nei, hvis det er noe så tar jeg det med en kollega der og da. Står du et sted og må ha hjelp, så bare ringer du, og da er det alltid en som kommer, skulle det være noe. Det er aldri noe problem å få hjelp eller noe sånn. Ingen som sier nei”.

Det virker som medarbeiderne med håndverkerroller søker mye anerkjennelse fra hverandre fordi de får mye anerkjennelse fra hverandre, som betyr at de har en gjensidig anerkjennende relasjon. Dette fremkommer når de gir uttrykk for at de alltid stiller opp for hverandre, støtter hverandre, overlapper hverandre og respekterer hverandre. De vet at de alltid har nære kollegaer til støtte. Samtidig er håndverkerne opptatt av at de kan lære noe av hverandre fordi alle har forskjellige kompetanser som de kan utnytte av hverandre, noe som fører til større kunnskap og vekst som er anerkjennende i seg selv. Selv om medarbeiderne med akademiske roller også verdsetter det gode kollegafelleskapet og opplever en gjensidig støtte, søker de som nevnt mer råd og anerkjennelse fra arbeidsgiveren spesielt. Dette kan bety at håndverkerne søker anerkjennelse fra kollegaene sine fordi det er mest betydningsfylt å få anerkjennelse fra dem, mens for akademikerne er det mest betydningsfylt å få anerkjennelse fra arbeidsgiveren. Det viktig å påpeke at akademikerne er mye tilstede på kontoret, og treffer derfor mest sannsynlig arbeidsgiveren oftere enn håndverkerne som jobber mer sammen ute på byggefeltet. Det blir derfor mer naturlig at akademikerne har nærmere relasjoner med

arbeidsgiveren på huset, mens håndverkerne har mer et internt støttende felleskap dem i mellom.

Arbeidsgiveren gir uttrykk for at det er et stort fokus på at det skal være et godt kollegialt arbeidsmiljø i bedriften, og han gir inntrykk av at han selv føler seg som en del av dette gode felleskapet. Det er også flere av medarbeiderne som presiserer at de ser på ham mer som en kollega, enn en sjef. Det viser hvor flat struktur denne bedriften har. Arbeidsgiveren uttrykker: *”Så vi har nok ingen per i dag som står i sitt eget alene. Så jeg tror alle på en eller annen måte blir sett”*.

Det kan stilles spørsmål til dette utsagnet, om alle medarbeiderne faktisk opplever å bli sett og anerkjent, og om denne ”be og du skal få”-kulturen dekker medarbeidernes behov for anerkjennelse. Dette leder over til et nytt funn.

Et funn i analysen viser at en *”be og du skal få”-kultur dekker behovet for anerkjennelse* for de fleste medarbeiderne, fordi det oppleves som en trygghet å vite at de kan få støtte når de ber om det. Men det er funnet to ekstremtilfeller, to medarbeidere, som ønsker å få feedback og anerkjennelse uten å selv måtte ta initiativ.

De fleste medarbeiderne gir uttrykk for at det er støttende å ha muligheten til å gå til arbeidsgiveren når de har behov for det, og det kan illustreres i en av kvinnenens utsagn: *”Han er utrolig støttende. Du vet at hvis det skulle være et eller annet, så er han der”*.

De fleste medarbeiderne gir ikke uttrykk for at de forventer å få mer feedback og anerkjennelse. Dette kan ha en sammenheng med at de fleste opplever det som lett å gå til arbeidsgiveren og diskutere med ham, og det oppleves som en anerkjennelse å få støtte når det trengs. Dette kan tolkes som at medarbeidernes relasjon til lederen dekker mye av medarbeiderens behov for anerkjennelse, nettopp fordi det gir trygghet å vite at en kan få støtte når en ber om det. Det ser også ut til at de medarbeiderne som oppsøker arbeidsgiveren, opplever seg sett og anerkjent av ham når de har et ønske om å bli sett.

De fleste medarbeiderne virker å være fornøyde med denne kulturen, fordi de ønsker å være selvstendige og er i stand til å be om hjelp når de har behov for det, og dermed forventer de ikke at arbeidsgiveren skal gi dem mer anerkjennelse og feedback enn de allerede får.

Men som en tydelig kontrast fremkommer det klart og tydelig at det er to av medarbeiderne som ønsker å få feedback og anerkjennelse uten å selv måtte be om det. Den nyansatte

opplever ikke å få tilstrekkelig anerkjennelse, og det blir tydelig når han reagerer så tydelig på at han må be for å få. Ettersom han ikke får feedback og anerkjennelse uten å be om det, gir han uttrykk for at han er usikker på om han gjør en god jobb eller ikke. Dette kan illustreres i hans utsagn:

”Jeg er bevisst på det selv og prøver å få med meg hva andre syns om jobben jeg gjør, og det er kanskje fordi jeg er ny og litt søkende etter tilbakemeldinger. Hvis du får ros og de tingene så er det hyggelig, og det setter jeg pris på. Det får man mer av hvis man gjør en god jobb. Så det kommer nok mer etter hvert når jeg får vist hva jeg er god for”.

Det er som nevnt tidligere synlig at den nyansatte har et stort behov for anerkjennelse fra arbeidsgiveren spesielt, og han jobber slik som de to akademiske kvinnene aktivt for å bli sett. Et viktig poeng er at han ønsker å gjøre en god jobb, og håper at noen ser arbeidet og anerkjenner ham, uten at han må be om det selv. Dette står i kontrast til kvinnene, som gir uttrykk for at de er fornøyde med å synliggjøre seg, og be om feedback og anerkjennelse når det er behov for det.

I forhold til de medarbeiderne med håndverkerroller, fremkommer det i medarbeidernes besvarelser at arbeidsgiveren får informasjon fra kundene på kundemøter, om hvordan håndverkerne utfører arbeidet. Dette betyr at arbeidsgiveren har en viss peiling om hvilke håndverkere som får ros og ris av kundene. Det har tidligere fremkommet at håndverkerne ser ut til å få mindre feedback fra lederen enn kundene. Men et viktig poeng er at det er en av driftslederne som synliggjør at arbeidsgiveren ikke videreformidler den rosen han hører fra kundene til håndverkerne selv. Dette er tydelig fordi denne driftslederen gir uttrykk for at han får svært gode tilbakemeldinger fra kundene, og dette illustreres i utsagnet:

”Tilbakemeldinger fra leietakerne, det kan være så enkelt som at jeg er ferdig med en jobb før jeg skulle, en uke, et par dager eller 14 dager før så sier de «glimrende, hvordan fikk du det til? Som sagt og det at tingene blir gjort før de ser problemet. Det har jeg fått mye tilbakemeldinger på. Så på åpningen av det nye bygget, ledelsen hadde aldri hatt en driftsleder som har fått så mye skryt”.

Dette viser tydelig at han får mye positiv feedback fra kundene sine. Men han sier at han får sjeldent tilbakemeldinger fra arbeidsgiveren, og at han ikke opplever seg nok sett. Dette støtter opp om at han ikke får tilstrekkelig feedback og anerkjennelse fra arbeidsgiveren. I intervjuene er han den håndverkeren som gir uttrykk for at han får mest feedback fra kundene, og samtidig den håndverkeren som reagerer mest på at han får lite feedback fra ledelsen. Denne kontrasten kan tolkes som at han er blitt bevisst på at han er mindre synlig hos

arbeidsgiveren, fordi han er så synlig for kundene. Dette viser også behovet han har for å bli sett og anerkjent av arbeidsgiveren spesielt, og at han som den nyansatte, ønsker å få anerkjennelse uten å selv ta initiativ.

I forhold til denne tydelige kontrasten er det ikke funnet noen besvarelser fra arbeidsgiveren som kan relateres til dette, men det er en av de kvinnelige mellomlederne som påpeker viktigheten av å få feedback for å få opplevelsen av å bli sett, og dette spesielt av arbeidsgiveren. Kvinnen uttaler:

”Jeg tenker at de som ikke møter kunder eller eksterne samarbeidspartnere, de er det vi som må være flinke til å skryte av fordi de er jo med på å gjøre den jobben som gjør at vi kan klare å levere. Så derfor tenker jeg at alle vil jo vite, når de tilbringer 7 og en halv time om dagen på en arbeidsplass, så er det fordi noen trenger de og trenger deres kompetanse”.

Dette kan tolkes som at denne medarbeideren er bevisst på at det er viktig å gi feedback og anerkjenne medarbeiderens ressurser, og vise hvor betydningsfulle de er. Men hun mener det er spesielt viktig å skryte av de medarbeiderne med akademiske roller, fordi hun tenker at håndverkerne får dekket sitt behov av kundene. Selv om arbeidsgiveren ikke har uttalt seg om dette, kan det tenkes at han også har litt av den samme tankegangen, ettersom de begge besitter lederposisjoner. Likevel har det blitt påvist at det faktisk er den driftslederen som opplever å få mest feedback fra kundene, som reagerer på at han ikke blir sett nok av ledelsen. Et annet viktig poeng er at den nyansatte som ikke får feedback fra kundene, heller ikke opplever å få samme ros som denne kvinnen snakker om, og hun jobber sammen med ham daglig. Dette kan tyde på at til tross for denne kvinnens bevissthet om anerkjennelse, oppleves det ikke som en anerkjennelse fordi bevisstheten ikke kommer til uttrykk gjennom holdning og handling.

4.3. Hvilke utfordringer har denne bedriften?

Det fremkommer i undersøkelsen at det er mye positivt i denne bedriften, og det er mye arbeidsglede og høyt trivselsnivå blant medarbeiderne. Det oppleves som positivt for de fleste å lede seg selv fordi det gir en indre motivasjon. Det oppleves også som positivt for de fleste å kunne gå til ledelsen når de har behov for støtte, selv om det har vist seg at to medarbeidere ønsker å få anerkjennelse og feedback uten og be om det. I dette kapittelet vil jeg påpeke hvilke utfordringer som kan ligge til grunn for disse to ekstremtilfellene, men før det vil jeg synliggjøre to kvinnelige mellomledere som også ser ut til å ha noen utfordringer i denne bedriften. Utfordringene jeg har funnet er delt inn i tre underkategorier: 1. Grensetting, frykt

for å kommunisere egne behov og manglede evne til å se egne behov. 2. Ønsket om å bli verdsatt for ekstra innsats seg ut. 3. Ny og usikker på sin rolle.

4.3.1 Det er funnet tre utfordringer i bedriften: Manglende grensesetting, frykt for å kommunisere egne behov og manglende evne til å se egne behov.

Et funn i analysen viser at to kvinner har en felles utfordring med å sette egne grenser, som igjen er en konsekvens av selvledelseskulturen. De samme to kvinnene har også utfordringer knyttet til ”be og du skal få”-kulturen, hvor den ene har problemer med å tørre og kommunisere sine behov, og den andre mangler evnen til å se sine behov.

Tidligere i analysen har det fremkommet at medarbeiderne selv har *ansvar for å sette egne grenser* fordi de kan jobbe så mye de vil, når de vil og hvordan de vil.

Arbeidsgiveren har en uttalelse om en mulig utfordring knyttet til dette, og det blir belyst i det følgende sitatet:

”Dette med baksiden av å være så fleksibel. Du spurte om vi hadde sett den og det har vi fordi vi har hatt utbrenthet, og jeg tror nok en del kan oppleve det som stressende og selv ha et stort ansvar, eller å bli pålagt ansvar for både jobben og seg selv. Helt sikkert. Jeg er ikke sikker på om så mange har det sånn, fordi det har noe med typen ansatt å gjøre”.

Arbeidsgiveren gir uttrykk for at han ser at det kan være potensielle utfordringer med høy fleksibilitet, som innebærer å sette egne grenser. Han mener likevel at det ikke er et stort problem for de fleste, fordi han har ansatt medarbeidere som han tenker ønsker, og er i stand til å lede seg selv.

Selv om de fleste medarbeiderne ikke ser ut til å ha problemer med å sette egne grenser, er det to kvinner i akademiske lederposisjoner som bør nevnes her, fordi de ser ut til å være i en risiko for stress. Det er spesielt den ene kvinnen som utmerker seg spesielt fordi hun er den eneste av medarbeideren som direkte uttrykker at hun har opplevd stress, og det er brukt ord som utbrenthet. Årsaken til at hun opplevde stress den gangen sier hun var fordi hun hadde mye ansvar, mange arbeidsoppgaver og lange dager. Men denne medarbeideren gir uttrykk for at hun fortsatt jobber mer enn 40 timer i uken, og tar også på seg mye ansvar som hun sier er krevende. Hun sier også at hun har arbeidsoppgaver som gjør at hun gjerne kan jobbe ti timer til dagen, og det tyder på at hun har problemer med å gå hjem før hun har gjort seg ferdig. Hun uttrykker:

”Jeg opplever at jeg har mye frihet, så det handler litt om å forvalte den friheten. Jeg er ikke alltid så god på å forvalte den”.

Hun uttaler også:

”Altså det er greit med fleksibilitet, men som regel så blir det alltid den feile veien”.

Dette tyder på at hun muligens har noen problemer knyttet til stor frihet og fleksibilitet, fordi hun har problemer med grensesetting. Hun gir også uttrykk for at hun har et behov for mer fritid, fordi hun har innsett at hun ikke har den samme kapasiteten som hun hadde da hun var ung. Spørsmålet er hvorfor hun ikke tar seg fri når det tydeligvis er et behov hun har.

Det er tydelig at denne kvinnen er en ambisiøs kvinne som setter høye krav til seg selv. Hun er opptatt av å hele tiden prestere og vise arbeidsgiveren at hun er dyktig. Hun gir inntrykk av at hun ikke vil virke dårligere enn de andre lederne, og er redd for å ikke lykkes og skuffe arbeidsgiveren. Hun vil gjerne leve opp til forventningene hun har satt seg og rollen hun har tatt som mellomleder, som kan illustreres i hennes utsagn:

”Det er klart at jeg har jo hele tiden blitt bekreftet på at jeg er god, og det vil jeg veldig gjerne leve opp til”.

Selv om denne kvinnen har uttalt at forventningene om å jobbe mye kommer fra henne selv, ligger det også noe indirekte forventninger fra arbeidsgiverens, som kommer til uttrykk i hans utsagn:

”Jeg jobber mye, men ikke mer enn en leder skal jobbe”.

Selv om arbeidsgiveren her snakker om seg selv, kan det tolkes som at han har en indirekte forventning til mellomlederne i bedriften, om at de skal jobbe mye, fordi de også har lederroller som han selv. Arbeidsgiveren påpeker som nevnt at det er en holdning i denne bedriften, hvor medarbeiderne ikke slipper alt de har i hendene for å gå klokken tre. Han forventer at de gjør den jobben de skal, og at de bruker den tiden det tar. Dette kan tolkes som at denne medarbeideren strekker seg langt og overpresterer, fordi hun må leve opp til både forventningene fra seg selv og arbeidsgiveren. Det ser ut til at hun setter seg høyere forventninger enn hun selv makter, i frykt for å ikke være god nok. Det blir derfor en utfordring at hun må sette sine egne grenser, fordi hun har muligheten til å strekke seg så langt at hun til slutt kan oppleve stress og utbrenthet, uten at arbeidsgiveren oppdager det før det er for sent.

Selv om den andre kvinnelige mellomlederen ikke har uttrykt at hun har opplevd stress, er også denne kvinnen en ambisiøs kvinne som jobber mer enn 40 timer i uken. Det

fremkommer også at denne kvinnen er villig til å strekke seg langt, noe som blir bekreftet i hennes formidling:

”Jeg er nok en sånn som strekker meg langt før jeg innser at jeg trenger mer, og klare å innse for meg selv at jeg faktisk ikke klarer å gape over det her som du i utgangspunktet var satt til å gape over”.

Når hun får spørsmål om hun noen gang har tenkt at det er noe hun ikke mestrer, svarer hun:

”Nei, jeg har tenkt at dette skal jeg få til. Etter jeg gikk inn her tenkte jeg jo ”hva har jeg gapet over her” og så er jeg litt.. og det har jeg sagt til flere, at det er arbeidsgiveren som satser på deg. Hvis arbeidsgiveren har tatt den sjansen på deg da må du jammen tørre å ta sjansen”.

En slik uttalelse kan vise at det muligens er noe harde krav i bedriften, og at hun bryr seg om å prestere for å vise arbeidsgiveren hva hun er god for. Det kan tenkes at hun som den andre kvinnelige lederen strekker seg langt for å prestere, og på grunn av lite grensesetting har hun også muligheten til å strekke seg så langt at det kan utløse stress i nærmere fremtid.

Det at disse to kvinnene ser ut til å være i en risiko for stress på grunn av lite grensesetting, kan muligens ”forverre situasjonen” ved at bedriften har en ”be og du skal få”-kultur fordi de selv har ansvar for å bringe problemene sine inn for ledelsen. Dette innebærer at medarbeiderne må *tørre å kommunisere sine behov og være bevisst på sine behov*. Det er her disse to kvinnene skiller seg ut fra hverandre. Den først nevnte kvinnen er bevisst på at hun har et behov for mer fritid og grensesetting, men det virker som hun har en frykt for å fortelle arbeidsgiveren om dette behovet fordi det er et sårbart behov. Det kan tenkes at hun har en frykt for å be om dette, fordi hun er redd for å virke dårligere i hans øyne. Det har også fremkommet at hun har et stort behov for anerkjennelse, som kan bety at hun har en frykt for å ”miste” den anerkjennelsen hvis hun ikke lenger lever opp til forventningene. Hun har heller aldri vært sykemeldt på over 7 år, selv om hun har opplevd stress. Det kan bety at hun ikke sykemeldte seg i frykt for å virke svak, selv om hun kanskje hadde et behov for det.

I motsetning til denne kvinnen som er klar over sitt behov for mer grensesetting, kan det virke som den andre kvinnen ikke ser dette behovet. Denne påstanden forsterkes når det fremkommer at hun hadde et ubevisst behov for hjelp, og at hun ikke vedkjente dette behovet før hun faktisk fikk hjelp. Dette kan illustreres i hennes utsagn:

”Jeg har ikke savnet det så veldig, men jeg ser det jo når det kommer. For de som jeg ellers jobber med har kanskje litt mindre bakgrunn og gjør mer disse rutinejobbene. Men du kan

ikke diskutere de vanskelige problemstillingene med dem. Så det har jeg diskutert tidligere med daglig leder som da selvfølgelig er en travel mann”.

Det fremkommer at mye av hennes ansvar og arbeidsoppgaver ble avlastet da hun fikk hjelp.

4.3.2. Det er funnet en utfordring knyttet til ønsket om å bli verdsatt for ekstra innsats.

Et funn i analysen viser at en ”be og du skal få”-kultur blir en utfordring for en medarbeider som ikke får dekket sitt behov for anerkjennelse, fordi han ønsker å bli verdsatt for ekstra innsats.

Det har tidligere fremkommet at en driftsleder ønsker å få feedback og anerkjennelse, uten å måtte ta initiativ til det selv. Driftslederen forteller at han ikke blir sett, med å forklare:

”For å si det sånn, de vet nok ikke så mye om hva som foregår. Litt vet de, men ikke alt”.

Videre sier han at han tror ikke ledelsen vet hvor mye ansvar medarbeiderne har. Et tegn på at driftslederen har rett i sin sak her, er at arbeidsgiveren forteller at denne driftslederen har rundt 10-15 uttrykninger i året, mens medarbeideren forteller selv han har rundt 35-40. Dette er et tegn på at arbeidsgiveren ikke vet hvor mye denne medarbeideren egentlig gjør.

Arbeidsgiveren forteller at denne medarbeideren har flest uttrykninger, men han uttrykker ingen berømmelse av denne medarbeiderens ekstra innsats. Det han påpeker er at hvis medarbeideren ønsker å få avlastning så skal han fikse det, men det er ikke det denne medarbeideren ønsker. Han ønsker indirekte å bli mer satt pris på og få anerkjennelse fordi han faktisk tar alle disse uttrykningene og jobber mye overtid. Han forventer indirekte å få bedre tilbakemeldinger fra ledelsen når kundene viser seg så fornøyde som de gjør, fordi han verdsetter tilbakemeldingene fra ledelsen høyere enn kundene. Dette kommer til uttrykk når han får spørsmålet om han føler mer glede av noe enn andre ting, og han sier da:

”Det er spesielt hvis du gjør noe som er positivt i forhold til løsninger og det økonomiske.

Hvis du får tilbakemeldinger fra ledelsen og sånn, det er en påvirkning som kan dra deg enda videre”.

Det er synlig at denne driftslederen jobber mer enn de andre driftslederne, og han vet at han skiller seg ut fra dem. Han ønsker muligens derfor at ledelsen skal se at han gjør en ekstra innsats, og ønsker tilbakemeldinger som viser hvor betydningsfull han er. Det at han ikke får denne feedbacken kan gjøre at han oppfatter seg selv i noen grad som ”tatt for gitt”, når lederen ikke verdsetter hans ekstra innsats. Dette kan bety at det blir vanskelig å skille seg positivt ut i denne bedriften, fordi arbeidsgiveren ikke ser hva medarbeiderne gjør. Det er ikke

sikkert at denne driftslederen får mindre feedback og anerkjennelse fra arbeidsgiveren enn de håndverkerne, men at han har et større behov for anerkjennelse.

Arbeidsgiveren har ikke uttalt seg om eventuelle utfordringer med å skille seg positivt ut i denne bedriften, eller at ekstra innsats muligens ikke bli anerkjent. Men han har som tidligere nevnt uttalt at han har en opplevelse om at alle blir sett.

4.3.3 Det er funnet en utfordringer knyttet til det å være ny og usikker på sin rolle

Et funn i analysen er at en ”be og du skal få”-kultur blir en utfordring for den nyansatte medarbeideren, fordi det at han må be om og feedback og anerkjennelse gjør ham usikker på sin rolle, og om han duger.

Den nyansatte er den eneste av medarbeiderne som ikke nevner at han trives i bedriften, men han har store forventninger til å få større arbeidsglede. Dette kan illustreres i hans utsagn:

”I den andre jobben, gjorde jeg noe som ikke var bra der så hadde jeg mer å gå på. Mens her har du ikke det. Og arbeidsgleden kommer sammen med det tenker jeg”.

Dette kan tyde på at han ikke opplever å ha en arbeidsglede før han får bevist hva han er god for, og blir anerkjent for dette.

Den nyansatte snakker mye i intervjuet om sin tidligere arbeidsplass, og han gir uttrykk for at han opplevde å få mye god feedback og anerkjennelse før. Årsaken til at han reagerer på at han ikke får feedback og anerkjennelse i denne bedriften kan ha en sammenheng med at han ønsker å få mer gjensidig anerkjennelse fra lederen fordi han er vant til dette fra sin tidligere arbeidsplass. Det at han ikke får det samme her gjør at han blir usikker på sin rolle, og om han er god nok. Dette kommer til uttrykk i hans utsagn:

”Det er viktig for meg at de andre syns jeg gjør en god jobb, at jeg ikke bare er en som går her og ikke gjør nytte for seg. Så det er viktig for meg hva de andre tenker om den jobben jeg gjør. Hvis jeg vet at jeg har en sjef eller en kollega som jeg vet ikke syns jeg gjør en god jobb, så er det ikke en tilfredsstillende situasjon å være i”.

Men det er tydelig at den nyansatte ikke har adoptert de samme holdningene som de andre medarbeiderne i denne bedriften. Det kan virke som han ikke er vant med denne ”be og du skal få”-kulturen, fordi han nevner ikke at det er en ”åpen dør”-dialog til ledelsen, slik som de fleste andre medarbeiderne. Dette kan tolkes som denne ”åpen dør”-dialogen er en uuttalt

forventning fra arbeidsgiveren, og den nyansatte må derfor først oppleve trygghet før han kan oppleve det tilfredsstillende å gå til arbeidsgiveren. Hvis han etter hvert opplever denne tryggheten til arbeidsgiveren, er spørsmålet om den anerkjennelsen vil være nok i seg selv. Den nyansatte virker nemlig å være en person som er bevisst på hva anerkjennelse betyr for ham. Det kan stilles spørsmål til om dette er fordi han er ny og har mer behov for anerkjennelse i nybegynnerfasen, eller om han som person har mye behov for anerkjennelse.

Arbeidsgiveren har nevnt at det er viktig at nyansatte får nødvendig opplæring, men dette er i forhold til det store ansvaret som ligger i bedriften. Han gir som nevnt tidligere ikke uttrykk for at det er viktig å gi feedback og anerkjennelse, selv om det fremkommer at den nyansatte har et behov for dette.

5. Diskusjon av funn

I dette kapitlet ønsker jeg å rette oppmerksomheten mot hovedfunnet og relevante sekundærfunn som har blitt synliggjort ut i fra informantenes perspektiv i resultatkapitlet. Avslutningsvis vil jeg diskutere styrker og svakheter med mine funn.

I løpet av analysen er det avdekket to kulturer i denne bedriften, en selvledelseskultur og en ”be og du skal få kultur”. Det er disse to kulturene som skal settes opp mot hverandre, og diskuteres i lys av relevant teori om selvledelse og behovet for anerkjennelse.

Funnet om at bedriften har en selvledelseskultur blir først kort drøftet, før hovedfokuset blir lagt på drøfting av hovedfunnet:

”Som en konsekvens av bedriftens selvledelseskultur har det spunnet ut en ”Be og du skal få”-kultur, fordi når medarbeiderne leder seg selv ser ikke lederen hva de gjør, og de er nødt til å synliggjøre seg for han og be om feedback og anerkjennelse for å få det”.

Relevante sekundærfunn som skal diskuteres i samme underkategori som hovedfunnet, er i det følgende:

** Tilbakemeldinger fra lederen blir i utgangspunktet gitt i forhold til målsettinger på interne møter og medarbeidersamtalene.*

** Be og du skal få”-kultur dekker behovet for anerkjennelse for de fleste medarbeiderne, fordi det oppleves som en trygghet å vite at de kan få støtte når de ber om det.*

** Skille mellom de ulike rollene i bedriften, hvor akademikerne og håndverkerne søker etter anerkjennelse på ulike arenaer, etter hvem det er mest betydningsfylt å få anerkjennelse fra.*

** Selvledelse kan oppleves som en form for anerkjennelse, fordi medarbeiderne drives av en indre motivasjon for å jobbe selvstendig og godt mot bedriftens hovedmål: At bygget står og ting fungerer som de skal.*

Det er også funnet noen utfordring i bedriften som skal diskuteres i en egen underkategori, og disse er i det følgende:

- * Grensesetting, manglende evne til å se og kommunisere egne behov
- * Ønske om å bli verdsatt for ekstra innsats
- * Ny og usikker på sin rolle

5.1. Selvledelseskultur

Et funn i analysen viser at det er fire faktorer som kan bidra til å belyse at denne bedriften har en selvledelseskultur: 1. Medarbeiderne struktureres gjennom interne møter hver 14 dag. 2. Bedriften har tydelig mål og resultatstyring som innebærer at medarbeiderne tenker og handler selv, samt setter egne grenser i oppgaveutførelsen. 3. Medarbeiderne har stor grad av beslutningsmyndighet som innebærer lite kontroll fra lederen. 4. Arbeidsgiveren har stor tillit til medarbeiderne.

Det viser seg å være sammenheng mellom denne bedriftens måte å utøve selvledelse på, og anbefalte måter å drive selvledelse på i faglitteratur om selvledelse (Haugen og Semundseth 2007, Martinsen 2013).

Det at medarbeiderne *struktureres* gjennom interne møter hver fjortende dag, er ifølge Haugen og Semundseth (2007) helt nødvendig, fordi selvledelse uten et system eller struktur er som et bibliotek uten hyller. Ifølge Haugen og Semundseth (2007) er en samtalestruktur nødvendig for at medarbeiderne skal kunne realisere organisasjonens fastsatte mål og visjoner, og dette kan være statusamtaler og fokussamtaler mellom leder og ansatte. Samtalen kan være ukentlig eller månedlig, hvor hovedtemaet er fokusmål, og hensikten med disse samtalene er å oppnå en mer helhetlig utvikling og forbedring av hver medarbeider. Denne bedriftens samtalestruktur innebærer at medarbeiderne får en jevnlig innføring i hvilke mål og resultater de skal nå. I denne bedriften er disse møtene en intern kontroll for å sikre at alle er på rett spor i forhold til målsettingene. Det blir derfor synlig hvis de ikke når sine mål, som fører til at de vil bli tvunget til en forbedring. Medarbeiderne bestemmer selv hvordan de vil jobbe mot de definerte målene, så lenge de overholder de gitte tidsfristene - fordi de har tydelig *målstyring* i denne bedriften. Dette blir ifølge Haugen og Semundseth (2007, 2008) og Thompson (2013) kalt frihet under ansvar, og handler om at medarbeiderne får tillit fra lederen til å tenke og handle selv for å oppnå resultater. Medarbeiderne skal ikke bli kommandert, men finne løsninger og sannheter selv. Men det er lederens oppgave å definere og klargjøre hovedmålene, noe som er viktig for at selvledelse skal fungere optimalt i organisasjonen (Haugen og Semundseth, 2007, 2008). Det har fremkommet i denne bedriften at alle medarbeiderne, unntatt den nyansatte, opplever denne *tilliten* som Haugen og

Semundseth (2007, 2008) påpeker. Dette er fordi arbeidsgiveren stoler på at de gjør jobben sin, og lar dem derfor styre seg selv. Samtidig har det fremkommet at arbeidsgiveren også har tillit til medarbeiderne, fordi de opplever stor *beslutningsmyndighet*. Dette innebærer at lederen tar hensyn til deres behov og forslag, i stedet for å være styrende og kontrollerende. I litteraturen skilles det mellom tradisjonell ledelse, hvor ledelsen bruker styring og kontroll som verktøy, og selvledelse hvor medarbeiderne er medansvarlige for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering (Martinsen, 2013). Ifølge Martinsen (2013) vil ledelsens rolle som styrende og kontrollerende reduseres i et selvledelsesperspektiv, og det er anbefalt å bruke relasjonshåndtering. Dette betyr at lederne tar hensyn til medarbeiderens behov og forslag (Martinsen, 2013). Ifølge Martinsen (2002) kjennetegnes arbeidslivet mer av kontroll og styring enn relasjonshåndtering, men ut i fra analysen tyder det på at denne bedriften bruker relasjonshåndtering. Dette er positivt for bedriften, for bruk av relasjonshåndtering vil føre til bedre resultater i bedriften (bl.a. Bass 1990, jfr. Martinsen). Dette er fordi det gir plass for nytenkning, støtte og inspirasjon.

5.2. "Be og du skal få"-kultur spunnet ut av selvledelseskultur

Hovedfunnet i analysen viser at:

Som en konsekvens av bedriftens selvledelseskultur har det spunnet ut en "*Be og du skal få*"-kultur, fordi når medarbeiderne leder seg selv ser ikke lederen hva de gjør, og de er nødt til å synliggjøre seg for han og be om feedback og anerkjennelse for å få det.

Selvledelse innebærer at medarbeidere skal styre seg selv i stor grad, og det betyr at den klassiske lederrollen må endres (Martinsen, 2013). Noen av de mest fremtredende endringene jeg vil trekke frem, er at medarbeiderne i et selvledelsesperspektiv skal belønne seg selv ved oppnådde målsettinger, og drive med positivt selvsnakk (Manz og Neck, 2010, Simz og Manz 1996 jfr. Thompson 2013). Dette skal de fordi medarbeidere som leder seg selv bryter med den tradisjonelle ledelsesformen, hvor det er vanlig å få dette av lederen (Sims og Manz 1996, jfr. Thompson 2013). Ifølge Thompson (2013) er det mindre fokus på at lederen skal gi medarbeiderne ris og ros, fordi selvledende medarbeidere skal gi seg selv selvskryt og selvkritikk.

I min analyse kommer det ikke frem om medarbeiderne bruker selvbelønning eller selvskryt, og det er derfor ikke mulig å diskutere hvilken virkning disse faktorene har i bedriften. Men

en mulig tolkning kan være at ledere med selvledende medarbeidere gir mindre ris og ros, da medarbeidere har et ansvar for å selv be om tilbakemeldinger for forbedring når de leder seg selv (Haslebo og Lyndgard 2008, Christophersen 2012). I takt med at selvledelse blir mer og mer vanlig, får medarbeideren et stadig større ansvar for å selv bidra til det gode anerkjennende felleskap (Haslebo og Lyndgard, 2008). Dette samsvarer med mitt funn om at medarbeiderne må be om tilbakemeldinger og anerkjennelse i denne bedriften. Likevel vektlegger Haslebo og Lyngaard (2008) viktigheten av å gi konkrete tilbakemeldinger til medarbeiderne, i forhold til bedriftens målsettinger.

Dette sammenfaller med mitt sekundærfunn om at *tilbakemeldinger fra lederen i utgangspunktet blir gitt i forhold til målsettinger* på interne møter og medarbeidersamtalene.

Ut i fra dette kan det se ut til at arbeidsgiveren operasjonaliserer bruk av feedback, slik som Haslebo og Lyngard (2008) beskriver. Her skiller selvledelse perspektivet seg fra anerkjennelse perspektivet. Ifølge Øiestad (2004) kan medarbeidere helt klart be om feedback, fordi gode ord har en tendens til å virke positivt uansett. Hun påpeker likevel viktigheten av å få feedback og anerkjennelse også uten å måtte be om det, fordi det er et eksistensielt behov i oss å bli sett. Øiestad (2004) påpeker at vi er sosiale mennesker som er avhengige av å få feedback og anerkjennelse, som for eksempel når du venter tilbakemeldinger fra lederen etter en god innsats. Ifølge Øiestad (2004) handler feedback om at lederen ser medarbeideren og samtidig gir det man ser tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst. Dette samsvarer med Honneths (2003) begrep om intersubjektiv anerkjennelse.

I mitt materiale er det fremkommet at arbeidsgiveren setter seg inn i medarbeidernes opplevelse, og anerkjenner dem når de tar kontakt med ham. For å dekke sitt behov for anerkjennelse i denne bedriften må medarbeiderne spørre lederen om de duger, og da vil de få bekreftelse, men det å få bekreftelse er helt opp til medarbeideren selv. Dette står i kontrast til hva Honneth (2003) betegner som en gjensidig anerkjennende relasjon. Honneth (2003) fremhever en relasjon hvor en blir verdsatt for sin egen unikhhet, og uavhengig av ens egen evne til å be om anerkjennelse.

Dette betyr at "be og du skal få"-kulturen ikke er en gjensidig anerkjennende relasjon, i den forstand at det er den ene parten som må be om å få anerkjennelse. Honneth (2003, 2006), Øiestad (2004).

Et funn i analysen viser at en *”be og du skal få”-kultur dekker behovet for anerkjennelse* for de fleste medarbeiderne, fordi det oppleves som en trygghet å vite at de kan få støtte når de ber om det. Det beskrives «en åpen dør» til arbeidsgiveren. Dette er i samsvar med lederrollen som støttespiller for selvledende medarbeidere (Martinsen 2013).

Men det fremkommer i analysen at det er spesielt de to kvinnelige akademikerne som bruker denne *”åpen dør dialogen”* til arbeidsgiveren mest, og er derfor spesielt dem som opplever å få dekket sitt behov for feedback og anerkjennelse på denne arenaen. Håndverkerne søker mer feedback og anerkjennelse fra hverandre.

Det leder over til et annet funn, hvor man kan skille mellom de ulike rollene i bedriften, hvor akademikerne og håndverkerne søker etter anerkjennelse på ulike arenaer, etter hvem det er *mest betydningsfylt å få anerkjennelse fra*.

Dette er et funn som samsvarer med anerkjennelse perspektivet (Honneth 2006, Øiestad 2004). Honneth (2006) er tydelig på at for at behovet for anerkjennelse skal dekket, er det betydningsfullt hvem en får anerkjennelse fra, de viktige andre.

Det tydelige skillet mellom akademikerne og håndverkerne i bedriften kan forklares med at de er på et forskjellig nivå og har ulike roller. Akademikerne har en nærmere relasjon til arbeidsgiveren i yrkesutøvelsen, og det er derfor naturlig at de ønsker å få anerkjennelse fra han spesielt. Til forskjell for akademikerne utpeker håndverkerne seg som en tydelig subgruppe, som kjennetegnes av omfattende kollegastøtte, og det fremkommer at det er viktigere for dem å bli sett av likeverdige kollegaer. Dette kan forklares ut prinsippet om likeverd i anerkjennelse begrepet. (Honneth 2003, 2006).

Det kan hevdes at håndverkerne erfarer intersubjektiv anerkjennelse fordi de opplever en relasjon som innebærer likeverd, nærhet og bekreftelse. Denne intersubjektive anerkjennelsens betydning kan være en mulig årsak til at det ikke uttrykkes behov for å bli ytterligere sett av arbeidsgiver.

Det er viktig å påpeke at selv om akademikerne opplever det mer betydningsfullt å få anerkjennelse fra arbeidsgiveren spesielt, fremkommer det også at de verdsetter det gode kollegafelleskapet. Det kan påstås at en *”be og du skal få”-kultur* ikke alene dekker behovet for anerkjennelse, og at gode kollegaer kompenserer behovet for anerkjennelse. Honneth (2006) påpeker at anerkjennelse er et sosialt behov, hvor vi søker om å gå inn i et felleskap. I opplevelse av betydningsfullhet for et felleskap beskriver Honneth (2006) en anerkjennelse gjennom relasjon til gruppe/felleskap, hvor individets deltakelse og positivt engasjement blir

anerkjent. Individet deltar i et felleskap hvor det både kan gjenkjenne seg selv og blir anerkjent som en unik person. Det vil si at personen deltar aktivt i gruppens solidaritet, og slik er en positiv bidragsyter til gruppens organisering (Honneth, 2006). Det fremkommer at alle medarbeiderne opplever å få gjensidig støtte fra hverandre, og det kan derfor antas at de har en opplevelse av å være betydningsfulle for felleskapet.

Det har nå fremkommet at de fleste medarbeiderne får dekket mye av sitt behov for anerkjennelse gjennom støtte fra både arbeidsgiveren og kollegaene sine. Dette handler om å få anerkjennelse gjennom relasjoner som Honneth (2006) fremstiller som det grunnleggende for å oppnå selvrealisering.

Men et annet interessant analysefunn er at selvledelse i seg selv oppleves som en form for anerkjennelse, fordi medarbeiderne *drives av en indre motivasjon* for å jobbe selvstendig og godt mot bedriftens hovedmål.

I og med at selvledelse bygger på indre motivasjon (bl.a. Manz og Neck 2010, Martinsen 2013), er derfor relevant å diskutere hvilken betydning den indre motivasjonen har for medarbeiderne i denne bedriften. Ifølge Ryans og Decis selvbestemmelsesteori 2001, jfr Kaufmann og Kaufmann 2009, vil en leder ha en anerkjennende rolle hvis han eller hun gir best stimulering til indre motivasjon og gir informasjon og ansvar med tanke på selvstendighet. I mitt materiale framkommer det informasjon om at arbeidsgiveren er opptatt av at medarbeiderne skal være selvstendige og ha en indre motivasjon til arbeidet. I følge Deci og Ryan 1991, 2001, jfr Kaufmann og Kaufmann 2009 finnes det ingen ytre belønninger som gir ekstra stimulans for den indre aktiviteten, slik som ros og følelsen av anerkjennelse. Her er det fokus på at anerkjennelse må gjerne brukes som en ytre motivasjon, men det må tilrettelegges med mest mulig selvstendighet. I synet på anerkjennelse er det et klart skille mellom teorier om anerkjennelse og teorier om motivasjon. (Deci og Ryan 1991; 2001, jfr Kaufmann og Kaufmann, Honneth 2003, Løvie 2004). Anerkjennelsesteori (Honneth, 2006) vektlegger anerkjennelse som en hoved dimensjon i selvrealisering, men i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 1991; 2001, jfr. Kaufmann og Kaufmann, 2009) er ikke anerkjennelse et av de grunnleggende behovene og betegnet som en ytre motivasjon som ikke har betydning for personens selvrealisering. Deci og Ryan (1991; 2001) ser på behovet for selvrealisering som en individuell indre kraft som er uavhengig av en relasjon, hvor dette er en sterk motsetning til Honneth (2006) som forutsetter at selvrealisering skjer i relasjoner mellom mennesker og støtte fra det sosiale kollektive felleskapet.

Det at arbeidsgiveren fokuserer på at medarbeiderne skal ha en indre motivasjon til arbeidet kan henge sammen med at selvledelse heller mer mot individualismen, fordi man skal lede seg selv og arbeidsgiveren skal ikke blande seg inn i deres arbeid. Men likevel har det tidligere i diskusjonen fremkommet at medarbeiderne har på forskjellige nivåer et behov for anerkjennelse fra arbeidsgiveren og kollegaene sine, og dette betyr at det ikke bare er den indre motivasjonen medarbeiderne har til arbeidet alene som dekker deres behov og muligheten for selvrealisering. Jeg vil derfor tørre å påstå at det er kombinasjonen av medarbeiderens behov for å jobbe selvstendig mot et mål, behovet for støtte fra arbeidsgiveren og behovet for kollegastøtte som sammen dekker de fleste medarbeidernes behov for selvrealisering. Likevel er det funnet noen utfordringer i denne bedriften, og de skal diskuteres i det følgende.

5.3. Utfordringer med en ”be og du skal få kultur” spunnet ut av selvledelseskultur

5.3.1. Grensesetting, manglende evne til kommunisere og se egne behov

Et funn i analysen viser at to kvinner har en felles utfordring med å sette egne grenser, som er en konsekvens av selvledelseskulturen. De samme to kvinnene har også utfordringer knyttet til ”be og du skal få”-kulturen, hvor den ene har problemer med å tørre og kommunisere sine behov, og den andre mangler evnen til å se sine behov.

Det er spesielt den ene kvinnen som utmerker seg av disse to kvinnene fordi hun har opplevd stress og utbrenthet, mens den andre har jeg antatt at er i en risiko for stress. Det er også synlig at det er kvinnen som har opplevd stress som har mest problemer med grensesetting, og det har blitt antatt at manglende grensesetting og stress kan ha en sammenheng.

I en svensk forskningsstudie av unge høyt utdannede kvinner i yrkesroller tradisjonelt dominert av menn fant de en sammenheng mellom lite grensesetting og opplevd stress (Löve et.al.2011). Det var et hovedfunn om kvinners kamp for å finne en balanse i dagliglivet, hvor kvinnene hadde omfattende individuelle ambisjoner i en kontekst med overflod av muligheter og krav. Dette var kontekster med kjønnsbaserte strukturer, mangel på grenser, mange muligheter, og prestasjonsfokuserte omgivelser.

Kvinnene i denne bedriften er slik som kvinnene i Löve et.al.(2011) sin undersøkelse, ambisiøse kvinner. Alderen har ikke blitt vektlagt i min undersøkelse fordi den er ikke oppgitt, men ut i fra kvinnes erfaring og utdannelse vil jeg anta at de er mellom 40- 50 år,

og ikke unge i den forstand som kvinnene i Löves et.al.(2011) forskningsstudie. Men denne bedriften har også flere likhetstrekk med bedriftene i Löve et.al.(2011) sin undersøkelse, fordi det er en mannsdominert bedrift med en typisk håndverkerkultur. Det er også manglende grenser i denne bedriften med tanke på at de leder seg selv, og bedriften er også prestasjonsfokuset fordi de har tydelig mål og resultatstyring.

Bekymringene i Löve et.al.(2011) sin undersøkelse var at kvinnene var overbelastet, tok på seg for mye, de sammenlignet seg med andre og satt sin egen helse til side. De samme bekymringene viser seg spesielt igjen hos den ene kvinnen i bedriften. Et typisk funn i Löve et.al.(2011) sin undersøkelse var at kvinnene sa at det var opp til dem selv, og opp til dem alene å gjøre noe med situasjonen. Dette passer for denne kvinnen fordi hun sier at forventningene kommer fra henne selv, og det har fremkommet i min undersøkelse at medarbeiderne har selv et ansvar for å bringe sine problemer inn for ledelsen. Men i Löve et.al.(2011) sin undersøkelse viste det seg å være stor misnøye med ledere som ikke sørget for godt definerte mål, ga feedback, og heller ikke satte grenser for arbeidstid og tilgjengelighet. I min undersøkelse er det en beskyttelsesfaktor at medarbeiderne har godt definerte mål, men det kan være risikofaktorer at medarbeiderne må selv be om feedback og selv sette grenser. Likevel uttrykker ikke kvinnene i min undersøkelse en misnøye i forhold til feedback og grensesetting, fordi de er bevisste på at det er deres ansvar å be om feedback, og deres ansvar å sette egne grenser. I den svenske undersøkelsen av Löve et. al.(2011) ble det bekreftet at stress kom av både uklarhet om de levde opp til andres forventninger, og de overpresterte for å være helt sikre på at de tilfredsstilte forventninger fra andre. Dette virker også å ha en sammenheng i min undersøkelse hvor spesielt den ene kvinnen virker å overprestere for å tilfredsstille den indirekte forventningen fra arbeidsgiveren. Det at det er så viktig for henne å leve opp til forventningene, kombinert med manglende grenser, kan muligens forklare hvorfor hun opplevde stress. Det at kvinnen virker å fortsatt drive det samme løpet, kan en anta, med støtte fra Löve et.al.(2011) sin forskning, at hun fortsatt er utsatt for stress.

I Löve et.al.(2011) sin undersøkelse var lederen ofte overarbeidet og som konsekvens så ikke behovet for grensesetting. Det kan stilles spørsmål til om dette også er tilfellet i min undersøkelse hvor arbeidsgiveren jobber mye overtid, og muligens derfor har nok med å sette egne grenser i arbeidet. Men det kan bli utfordrende å innføre grensesetting når de fleste medarbeiderne ønsker å ha stor frihet og fleksibilitet i denne bedriften.

Men i Löve et.al (2011) sin undersøkelse ble det lagt vekt på at det kunne være utfordrende å være en ambisiøs kvinne i en mannsdominert bedrift, med slike krav og muligheter som det er

beskrevet ovenfor. I min analyse har det fremkommet at det bare er to kvinner som virker å være utsatt for stress, og i og med at dette er en mannsdominert bedrift med høye krav og muligheter, kan det stilles spørsmål til om det kan være utfordrende å være kvinne her. Det kan tenkes at det har en sammenheng, men ettersom det bare finnes to kvinnelige mellomledere i bedriften er det ikke mulig å generalisere dette fordi det er ingen andre å sammenligne med. Likevel er det viktig å sette lys på en mulig problematikk med å kvinne i en mannsdominert bedrift med innført selvledelse, for å fange interessen for en videre forskning på dette feltet.

Det har også fremkommet i analysen at en mulig ”forverring” av kvinnenenes utfordring med å sette egne grenser er ”denne be og du skal få kulturen”. Selv om de setter begge stor pris på å få støtte og anerkjennelse fra arbeidsgiveren kan en utfordring i ”be og du skal få”-kulturen være at de må kunne *se og formidle sine egne behov selv*.

Dette er en utfordring som også Øiestad problematiserer(2004). Ifølge Øiestad (2004) kan det bli utrygt når det er helt opp til medarbeideren å se seg selv, sine behov og utfordringer. Dette betyr at den ene kvinnen som virker å ikke se sine behov kan oppleve utrygghet ifølge Øiestad (2004). Øiestad (2004) påpeker at det kan være problematisk hvis man har et sårbart behov man ikke tør å formidle i frykt for å bli avvist. Dette viser seg spesielt igjen i den ene kvinnen som virker å ha en frykt for å fortelle arbeidsgiveren om sitt sårbare behov. Ifølge Øiestad (2004) skal en være veldig trygg og selvstendig, samt ha stor selvverdsetting for å se seg selv og deretter be om bekreftelse. Man har i de tilfeller hvor man ikke tør å formidle sine behov eller ikke er bevisst på sine behov, skaper et behov for å bli funnet og bekreftet av andre (Øiestad 2004). Men det kan bli utfordring å bli funnet og bekreftet i denne bedriften når det er deres eget ansvar å se sine behov og be om sine behov. Risikoene med å ikke se sine egne behov og ikke formidle sårbare behov kan gi utmattelse og energiløshet hvis en ikke blir funnet og bekreftet over lengre tid ifølge Øiestad (2004). Det kan derfor tenkes at begge disse to kvinnene også kan være i en risiko for stress, hvis ikke den ene kvinnen forteller arbeidsgiveren om sitt behov, og hvis den andre kvinnen ikke ser sitt behov.

5.3.2. Ønske om å bli verdsatt for ekstra innsats

Et funn i analysen viser at en ”be og du skal få”-kultur blir en utfordring for en medarbeider som ikke får dekket sitt behov for anerkjennelse, fordi han ønsker å bli verdsatt for ekstra innsats.

Honnets (2006) fremhever at det er viktig for individets selvrealisering at det erfarer at ens prestasjoner og ferdigheter er verdifulle for det solidariske fellesskapet. Vi erfarer at det vi gjør har en betydning for fellesskapet fordi noen anerkjenner oss for det vi bidrar med er betydningsfullt. Ifølge Honneth(2006) kan det å ikke skille individer fra hverandre og ikke bli verdsatt gå utover opplevelsen av at ens prestasjoner er betydningsfulle nok for felleskapet (Honnet, 2006). Det ser ut som denne driftslederen trenger å høre fra arbeidsgiveren at han er betydningsfull for bedriften fordi han opplever seg ikke sett for den ekstra innsatsen han gjør. Honneth (2006) påpeker at mennesker som ikke føler seg sett opplever seg selv som usynlig. Subjektet vil bli klar over manglende anerkjennelse gjennom å erfare krenkelse som usynliggjøring, hvilket fører til at en kjemper for anerkjennelse. Det kan tenkes at driftslederen opplever seg til en viss grad usynlig fordi han opplever å ikke skille seg ut i mengden slik han ønsker. Ifølge Honneth (2006) er usynliggjøring en form for manglende gjensidig anerkjennelse som kan risikerer at personen mister sitt positive selvforhold. Likevel gir ikke driftslederen som har vært i bedriften i 17 år uttrykk for at han har mistet sitt positive selvforhold. Dette kan ha en sammenheng med at han opplever gjensidig anerkjennelse gjennom kollegaene, og har en indre motivasjon til arbeidet hvor mest sannsynlig verdsetter det å lede seg selv høyere enn behovet for gjensidig anerkjennelse med arbeidsgiveren.

Ifølge Haslebo og Lyndgaard (2008) må man som medarbeider begynne å arbeide med det anerkjennende fellesskapet hvis man ønsker mer anerkjennelse, men det er mange medarbeidere som ikke møter lederen på denne måten. Mange forventer å bli anerkjent av sin leder uten å be om det selv og at uansett hvor erfaren og engasjert en måtte enn være skal lederen klart gi feedback og anerkjenne medarbeideren i hverdagen. Det er nettopp dette driftslederen og den nyansatte ønsker.

5.3.3 Ny og usikker på sin rolle

Et funn i analysen er at en ”be og du skal få”-kultur blir en utfordring for den nyansatte medarbeideren, fordi det at han må be om og feedback og anerkjennelse gjør ham usikker på sin rolle, og om han duger.

Ifølge Øiestand (2004) er en leder som ikke gir tilstrekkelig tilbakemeldinger en leder som undergraver sin egen posisjon og derved også bedriftens, fordi bedriftens viktigste ressurs er som regel de menneskelige. Mangel på feedback fra sjefen kan lett tolkes som negativ feedback eller meningsløshet, og kan gi en følelse av at bidragene ikke synes. Selv om det ikke fremkommer i materialet at denne medarbeideren tolker mangelen på feedback som negativ feedback eller meningsløshet, opplever han at arbeidet til dels ikke blir synlig. Ifølge Haslebo og Lyndgaard (2008) er utfordring med medarbeidere som opplever at arbeidet de gjør ikke blir sett, at medarbeiderne mister etter hvert lysten til å gjøre sitt beste og skape resultater, dette fordi det ikke er noen leder der til å anerkjenne det likevel. Sørhaug (2006) påpeker at hvis lederen svikter medarbeiderne ved å ikke gi riktig belønning og anerkjennelse som de mener de har krav på blir resultatet lavere produktivitet, dårlig trivsel og tilslutt at arbeidstakeren blir syk eller slutter i jobben. Nå som denne medarbeideren bare har jobbet i denne bedriften i 3 måneder er det ikke mulig å påstå at han vil miste lysten til å skape resultater eller oppleve mistrivsel, men han kan muligens være i en risiko fordi han er eneste av medarbeiderne som ikke nevner at han trives.

Mens anerkjennelsestradisjonen vektlegger viktigheten av å få anerkjennelse og feedback hele livet, legger Manz og Sims (1996) jfr. Thompson (2013) innenfor selvledelsesteorien vekt på sosio- emosjonelle virkemidler. Disse virkemidlene innebærer viktigheten av at lederen hører på medarbeidernes problemer, oppmuntrer og støtter, viser omsorg ved nødvendighet og roser dem for vellykkete arbeidsutførelser. Lederen skal evaluere medarbeideren og gi dem anerkjennelse for den delen av arbeidet som de lykkes med, dette ved å gi positive konkrete tilbakemeldinger i oppfølgingsarbeidet. Vel og merke skal disse virkemidlene legges vekt på i overgangen til å bli selvleder, før medarbeideren skal etter hvert bruke selvbelønning og selvskryt (Manz og Sims 1996, jfr. Thompson 2013).

I forhold til den nyansatte som er i denne oppfølgingsfasen er det tydelig at han ikke opplever disse sosio- emosjonelle virkemidlene, fordi han reagerer på at han ikke får feedback og anerkjennelse. I og med at denne bedriften har selvledende medarbeidere kan det tenkes at det

å innføre sosio-emosjonelle virkemidler i oppfølgingsarbeidet ville gjøre den nyansatte mer sikker på sin rolle og gi han følelsen av å være dyktig.

Slik som Haslebo og Lyngaard (2008) fremhever også Manz og Sims (1996), jfr. Thompson (2013) at mangel på sosio- emosjonelle adferd kan negativt påvirke prestasjonsnivået til medarbeidere.

5.4 Styrker og svakheter ved funn

Det har i prosessen mellom informantenes erfaringer og min forståelse vært et mål å få frem rike beskrivelser av de fenomen som belyses.

Det å få frem det latente, underliggende innholdet ligger til grunn for denne forskningen. Ingen av informantene har fått direkte spørsmål om begrepet selvledelse eller fenomenet anerkjennelse, og det styrker mine funn at jeg ikke har påvirket informantene i deres besvarelser. Men fenomenet anerkjennelse er lite eksakt og vanskelig å operasjonalisere (Løvlie 2004). Øiestad(2004) har som konsekvens av disse vanskene valgt å legge vekt på feedback i arbeidsrelasjoner. Jeg ønsket å skille begrepene anerkjennelse, feedback, tilbakemeldinger og ros fra hverandre, da disse begrepene ikke betyr helt det samme. Det ble en stor utfordring, da jeg opplevde begrepene gikk mye inn i hverandre. Jeg valgte derfor å blande begrepene noen steder og andre steder ikke, noe som muligens kan være en svakhet.

Jeg har ønsket å presentere funnene slik at leseren tillater seg å se etter alternative tolkninger, fordi dette øker gyldigheten ifølge Graneheim og Lundman (2003). Jeg har også styrket forskningen med å etablere argumenter for de sannsynlige tolkningene jeg har tatt.

Graneheim og Lundman (2003) påstår at jo flere som mener noe om det samme, jo mer gyldige vil dataene være, fordi det skaffer flere bevis til å trekke gyldige konklusjoner. Jeg vil påstå at en styrke i min forskning er at det er mye enighet mellom informantene mine, med noen få informanter som skiller seg ut. Likevel kan det være en svakhet i min forskning at ikke alle intervjuobjektene har fått de samme spørsmålene. Dette kan ha en sammenheng med at intervjuobjektene snakker mye fritt og derfor har ikke intervjuguiden blitt fulgt til punkt å prikke, og noen av spørsmålene faller automatisk ut. At noen hadde svart og andre ikke, på relevante spørsmål, kan ha påvirket bevisene fordi det var mindre å sammenligne med. Det var spesielt arbeidsgiveren jeg ønsket å ha mer å sammenligne med, fordi jeg ønsket i utgangspunktet å sette hans erfaringer opp mot medarbeiderne. Det kan være en svakhet i

funnene at det er noen manglende besvarelser her. En annen svakhet kan også være at noen av medarbeiderne har det blitt lagt noe mindre vekt på, og det er spesielt den ene medarbeideren med akademisk rolle jeg referer til her.

Jeg har hatt et stort fokus på utfordringene i bedriften. De sentrale ulikhetene viser at noen skiller seg ut fra mengden, og det kan det stilles spørsmål til om de skiller seg ut på grunn av deres personlighet eller individuelle behov. I denne undersøkelsen har jeg ikke drøftet funn ved å ha hensyn til medarbeidernes personlighet. I denne undersøkelsen kan det være en svakhet at jeg ikke har tatt forbehold med tanke på biologiske og sosiale behov, men dette har heller ikke vært mulig fordi det ikke finnes slike svar i datamaterialet.

6.Konklusjon

Formålet med studien har vært å undersøke om selvledelse og behovet for anerkjennelse kan stå i strid med hverandre i organisasjonen.

Hvordan opplever medarbeidere som leder seg selv å bli sett og anerkjent av ledelsen, og hvilke utfordringer kan oppstå hvis deres behov for anerkjennelse ikke dekkes.

Spørsmålene som lå til grunn for undersøkelsen blir kort besvart. I denne undersøkelsen har det framkommet følgende:

Som en konsekvens av bedriftens selvledelseskultur har det spunnet ut en ”Be og du skal få” kultur, fordi når medarbeiderne leder seg selv ser ikke lederen hva de gjør, og de er nødt til å synliggjøre seg for ham og be om feedback og anerkjennelse for å få det. Det har også framkommet at bedriftens måte å utøve selvledelse er gjennom relasjonshåndtering hvor det tas hensyn til medarbeiderens behov og forslag. Selvledelse oppleves som en form for anerkjennelse fordi medarbeiderne *drives av en indre motivasjon* for å jobbe selvstendig og godt mot bedriftens hovedmål. De erfarer at får feedback og anerkjennelse når de selv tar initiativ og problematiserer ikke manglende gjensidig anerkjennelse fra arbeidsgiver. Det er mye kollegastøtte og fellesskapsfølelse i bedriften som kan virke kompenserende i forhold til kulturen be og du skal få. Men det er spesielt tre medarbeidere som setter lys på utfordringene i disse to kulturene og et gap mellom behovet for å få feedback og anerkjennelse også uten å måtte først be selv. Utfordringene handlet om å selv må ta initiativ for å få feedback, opplevelse av manglende verdsettelse av ekstra innsats, være ny og utrygg i rollen og problemer med grensesetting og derav stressbelastning.

7. Litteraturliste

Christophersen, J. (2012). *Veivalg: Selvledelse i praksis*. Oslo: Schibsted Forlag

Eriksen, T. H. & Gad, T. & Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (2003). Nytt opplag (2013). *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Falkum, E. & Hytten, K. (2011). Anerkjennelsens psykologi. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol, 48, nummer 11, side 1080-1085.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness.

Haslebo, M. L. & Lyndgaard, D. B. (2008). *Anerkendende Ledelse: Skab mod, engagement og bedre resultater*. Denmark: Psykologisk Forlag A/S.

Haugen, R. & Semundseth, R. (2008):
<http://www.businessmastering.com/no.html#selvledelse>

Haugen, R. & Semundseth, R. (2007):
http://www.lifemastering.com/images/ukeavisenledelse_selvledelse_i_praksis.pdf

Hetland, H. & Hetland J. (2009). Motivasjon og basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst, kap. 6. Red. P. Ø. Saksvik og Nytrø. Cappelen Damm AS.

Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkjennelse: en tekstsamling*. København: Hans Reitzels forlag.

Honneth A. (2006). *Kamp om anerkendelse*. København: Hans Reitzels forlag.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlag.

Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2008). *Positiv lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget. Bergen.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: bokforlaget.

Lillemyr, O.F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Löve, J. & Hagberg, M. & Dellve, L. (2011). Balancing extensive ambition and a context overflowing with opportunities and demands: A grounded theory on stress and recovery among highly educated working young women entering male-dominated occupational areas.

Løvlie, S. A. L. (2004). *En dialektisk relasjonsforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Melhus, J. M. & Haugen, T. (2006). *Begeistring: om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Silseth, M. (2013):

<http://www.maritsilseth.no/a-for-anerkjennelse/>

Slinning, E. & Haugen, R. (2011) *Helsefremmende lederskap : slik leder de beste*. Gyldendal Norsk Forlag. 1 utgave. Oslo.

Stokkeland, H. & Karrbø, A. (2013):

[http://kommunal-rapport.no/artikkel/Ros og anerkjennelse er menneskets drivstoff](http://kommunal-rapport.no/artikkel/Ros%20og%20anerkjennelse%20er%20menneskets%20drivstoff)

Sørhaug, H.C. (1996). *Om makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlag.

Wadel, C.C. (2006):

https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2787/Paper_III_Carl_C_Wadel.pdf?sequence=13

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Akademisk.